JUSTICE ÉQUITÉ RESPECT

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

IMPARTIALITÉ TRANSPARENCE

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2011-2012

www.protecteurducitoyen.qc.ca

RAPPORT ANNUEL DE GESTION **2011-2012**

Table des matières

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN 5

DÉCLARATION SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES 7

RAPPORT DE VALIDATION DU VÉRIFICATEUR INTERNE 8

NOTE AU LECTEUR 9

1. LE PROTECTEUR DU CITOYEN 10

2. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE (AU 31 MARS 2012) 12
   - 2.1 L'organigramme 12
   - 2.2 Le partage des responsabilités de gestion 12

3. LES FAITS SAILLANTS 16

4. LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL 18

5. LES RÉSULTATS 20
   - 5.1 Les résultats relatifs à la *Déclaration de services aux citoyens* 20
   - 5.2 Les résultats relatifs au *Plan stratégique 2009-2012* 32

6. LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES 54

7. LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS 56

8. L'ACCÈS À L'INFORMATION ET LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS 58

9. LES AUTRES ACTIVITÉS 60
   - 9.1 L'éthique et la déontologie 60
   - 9.2 La politique linguistique 60
   - 9.3 Le développement durable 61

10. L'UTILISATION DES RESSOURCES 64
   - 10.1 Les ressources humaines 64
   - 10.2 Les ressources financières 67
   - 10.3 Les ressources informationnelles 70
   - 10.4 Les ressources matérielles 71

CONCLUSION 72

Annexe 1 Les résultats du *Plan stratégique 2009-2012* en un coup d'œil 73

Annexe 2 Tableau comparatif des champs de compétence des ombudsmans parlementaires canadiens et des demandes traitées au cours de l'année 2010-2011 78

Québec
Septembre 2012

Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec (Québec) G1A 1A4

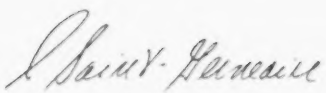
Monsieur le Président,

Conformément aux articles 28 et 35.1 de la Loi sur le Protecteur du citoyen, je vous présente le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice 2011-2012.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 42e rapport annuel du Protecteur du citoyen, fait état des résultats à l'égard du *Plan stratégique 2009-2012*, de la *Déclaration de services aux citoyens* et des autres activités de nature administrative de l'institution.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma haute considération.

La protectrice du citoyen,



Raymonde Saint-Germain

Message de la protectrice du citoyen

Mesdames et Messieurs les parlementaires,

Je vous présente le *Rapport annuel de gestion 2011-2012* du Protecteur du citoyen, complémentaire à son rapport annuel d'activités pour le même exercice. Ce rapport annuel de gestion fait état des enjeux et rend compte des résultats liés à l'utilisation des ressources de l'institution sur le plan de la conformité administrative et de l'efficience. Les rapports d'activités et de gestion combinés témoignent de l'ensemble de la performance du Protecteur du citoyen.

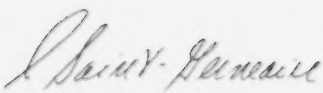
L'année qui se termine est aussi la dernière année de mise en œuvre de notre plan stratégique 2009-2012. Ce rapport en fait le bilan. Nous avons mesuré l'atteinte de nos objectifs à partir des cibles élevées que nous nous étions fixées. On constatera que nous avons atteint ou dépassé la majorité des cibles liées à chacun de ces objectifs. Pour certains délais de traitement, bien que nous demeurions en deçà des objectifs prévus, nous avons choisi de maintenir ces cibles pour les prochaines années et les avons inscrites à notre nouvelle déclaration de services aux citoyens. Nous poursuivrons nos efforts sur plusieurs plans afin de réduire certains délais en autant que faire se peut, sans toutefois nuire à la rigueur et au bien-fondé de nos conclusions d'enquête. Cela demeure un défi de taille.

Je souligne aussi avec satisfaction que nous avons réussi à restreindre nos dépenses au chapitre de l'administration à 18,5 %. Nous avons ainsi pu consacrer la majorité de nos ressources au service aux citoyens, tant pour la correction des préjudices que pour leur prévention.

Notre plan stratégique 2012-2017 met l'accent sur les enjeux de respect des citoyens et de leurs droits par les services publics et sur l'efficacité de l'institution du Protecteur du citoyen. Il mise aussi sur une institution humaine et performante. Au cœur de celle-ci, une équipe de 132 personnes s'active tous les jours, avec compétence et empathie, en visant une efficience de tous les instants. Je rends hommage à la rigueur, à la persévérance, à l'impartialité et aux qualités humaines des membres de mon équipe, qui ont permis l'atteinte des résultats dont fait état le présent rapport annuel de gestion. Une équipe qui, agissant en particulier directement auprès des citoyens et en relation constante avec les services publics, travaille dans un contexte de complexité croissante des problématiques et d'attentes très élevées à l'égard du Protecteur du citoyen, souvent dernier recours, dernier espoir.

Enfin, je remercie les membres de l'Assemblée nationale, et du gouvernement, de leur considération envers le Protecteur du citoyen. Cette année encore, nous nous sommes efforcés de fournir aux différentes commissions parlementaires un éclairage pertinent, inspiré de notre lecture des impacts concrets des intentions législatives et réglementaires, pour prévenir autant que possible les différends entre les citoyens et l'Administration. Nous avons aussi été en mesure de servir des citoyens qui, sans la référence de leur député, n'auraient pas recouru au Protecteur du citoyen. Recevoir et traiter ces demandes s'inscrit aussi dans notre rôle à l'égard des parlementaires, à titre d'institution de l'Assemblée nationale. Un statut qui, à la fois, est source de fierté et nous oblige au respect constant des plus hauts standards de gestion et de service, à tous égards.

La protectrice du citoyen,



Raymonde Saint-Germain

Déclaration sur la fiabilité des données

Les résultats et l'information contenus dans le présent rapport annuel de gestion relèvent de ma responsabilité. Celle-ci porte sur l'exactitude, l'intégrité et la fiabilité des données, de l'information et des explications qui y sont présentées.

Tout au cours de l'exercice, j'ai maintenu des systèmes d'information et des mesures de contrôle fiables de manière à assurer l'atteinte des objectifs fixés dans le *Plan stratégique 2009-2012* et dans la *Déclaration de services aux citoyens*.

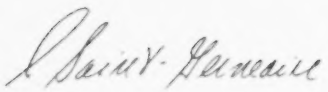
Le présent rapport annuel de gestion :

- décrit fidèlement la mission, les mandats, les valeurs et les orientations du Protecteur du citoyen;
- fait état des objectifs, des indicateurs, des cibles à atteindre et des résultats;
- présente des données exactes et fiables.

Les membres du conseil de direction ont approuvé le présent rapport annuel de gestion, en ce qui les concerne. De plus, le vérificateur interne a évalué le caractère plausible et cohérent des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information qui y sont exposés, et il a produit un rapport de validation de cette information.

Je déclare donc que l'information présentée dans le *Rapport annuel de gestion 2011-2012* correspond à la situation au 31 mars 2012 et est fiable.

La protectrice du citoyen,



Raymonde Saint-Germain
Québec, juillet 2012

Rapport de validation du vérificateur interne

Madame Raymonde Saint-Germain
Protectrice du citoyen

Conformément au mandat qui m'a été confié, j'ai procédé à l'examen des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information présentés dans le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice terminé le 31 mars 2012. La responsabilité de l'exactitude, de l'intégralité et de la divulgation de ces données incombe à la direction du Protecteur du citoyen.

Ma responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible et la cohérence de l'information en m'appuyant sur les travaux que j'ai réalisés au cours de mon examen.

Cet examen a été effectué conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, élaborées par l'Institut des auditeurs internes (The Institute of Internal Auditors). Mes travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à documenter le fonctionnement des mécanismes de compilation, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie. Mon examen ne constitue pas une vérification.

Au terme de mon examen, je conclus que l'information contenue dans le *Rapport annuel de gestion 2011-2012* du Protecteur du citoyen me paraît, à tous égards importants, plausible et cohérente.

Le vérificateur interne,

Jean Gamache

Jean Gamache, CPA, CA
Québec, juillet 2012

Note au lecteur

Pour faciliter la lecture du rapport, la forme masculine désigne ici aussi bien les femmes que les hommes.

L'INTÉGRATION DES RAPPORTS ANNUELS DU PROTECTEUR DU CITOYEN

La Loi sur le Protecteur du citoyen prévoit le dépôt annuel devant l'Assemblée nationale d'un rapport d'activités et d'un rapport de gestion, ces deux documents devant être intégrés. Cette spécificité amène le Protecteur du citoyen à rendre compte simultanément, mais dans deux documents distincts, des résultats relatifs à l'exercice de sa mission et de ses fonctions, ainsi que de ceux qui concernent sa gestion interne.

Compte tenu de cette situation particulière, et dans un souci de faire état de sa reddition de comptes de la manière la plus complète possible, le Protecteur du citoyen peut indiquer le même renseignement dans les deux rapports pour permettre une lecture indépendante de ces documents.

Le lecteur pourra également compléter sa lecture du présent rapport annuel de gestion avec certains renseignements, données et statistiques dont la présence se justifie mieux dans le rapport d'activités 2011-2012, plus précisément dans la section « Les résultats en chiffres ».

LE TRAITEMENT DES DEMANDES DE SERVICES

Le traitement des demandes de services nécessite l'emploi de différents termes pour qualifier chacune de ses étapes.

Ainsi, lorsque des personnes formulent des demandes de services au Protecteur du citoyen, il peut s'agir d'une *plainte* ou d'un *signalement* fait par un tiers (un signalement n'étant possible que dans le secteur de la santé et des services sociaux), d'une *demande d'assistance*, d'une *demande d'information* ou encore d'une *demande qui relève d'un autre organisme* que le Protecteur du citoyen et vers lequel il dirigera le citoyen. Seuls les signalements ou les plaintes peuvent donner lieu à une enquête du Protecteur du citoyen.

L'objet de la plainte ou du signalement peut porter sur plus d'un motif d'insatisfaction. Le Protecteur du citoyen doit prendre en considération l'ensemble des motifs entourant cette insatisfaction. Une plainte « fondée » donne lieu à une réponse favorable au citoyen, alors qu'une plainte « non fondée » confirme plutôt la position du ministère, de l'organisme public ou de l'instance du réseau de la santé et des services sociaux visés.

Chaque dossier se conclut par un contact avec le citoyen, par téléphone, par lettre ou par tout autre moyen de communication, qui fait état des conclusions de l'enquête du Protecteur du citoyen. Cette étape en fait alors un dossier « conclu ». Certaines conclusions incluent des recommandations qui sont transmises au ministère, à l'organisme public ou à l'instance du réseau de la santé et des services sociaux visés, et le Protecteur du citoyen en assure le suivi jusqu'à la correction du préjudice. C'est à ce moment seulement que la demande de services est désignée « fermée ».

Le lecteur doit donc distinguer les demandes de services « reçues », compilées en vertu du nombre de demandes, et celles « conclues » ou « fermées », compilées par motif de plainte.

1. LE PROTECTEUR DU CITOYEN

SON STATUT, SA MISSION ET SON MANDAT

Le Protecteur du citoyen est une institution indépendante du gouvernement du Québec, dirigée par M^me^ Raymonde Saint-Germain. Cette dernière a été désignée par l'Assemblée nationale en avril 2006, puis en juin 2011 pour un deuxième mandat. La protectrice du citoyen fait exclusivement rapport à l'Assemblée nationale.

L'institution a pour mission d'assurer le respect des droits des citoyens, qu'il s'agisse d'individus, d'entreprises ou d'associations, dans leurs relations avec l'administration publique. Le Protecteur du citoyen agit quotidiennement pour corriger et prévenir les abus, les erreurs, la négligence, le non-respect des droits ou l'inaction des services publics.

Outre qu'il exerce depuis 1969 sa compétence d'intervention à l'égard des ministères et de la majorité des organismes de l'administration publique en vertu de sa loi constitutive, le Protecteur du citoyen assure l'application, depuis avril 2006, de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux. À cet égard, il intervient généralement en deuxième recours en ce qui a trait aux plaintes des citoyens. Il peut aussi agir directement à la suite de signalements ou encore de sa propre initiative auprès des instances du réseau de la santé et des services sociaux assujetties à sa compétence.

Le mandat du Protecteur du citoyen lui permet ainsi de participer à l'amélioration de la qualité des services de ces ministères, organismes publics ou instances. Il assiste également les parlementaires dans le rôle qu'ils sont appelés à jouer auprès de la population.

SON ACTION

Le Protecteur du citoyen a un pouvoir de recommandation. L'efficacité de son action est essentiellement fondée sur sa capacité d'influence et de persuasion. Lorsque, après avoir formulé une recommandation, il constate qu'aucune mesure satisfaisante n'a été prise dans un délai raisonnable pour corriger de manière appropriée une situation, il peut en aviser le gouvernement. Il peut également, s'il le juge pertinent, exposer le cas dans un rapport spécial ou dans son rapport annuel à l'Assemblée nationale, ou encore faire des commentaires publics s'il l'estime nécessaire.

Le Protecteur du citoyen exerce une action à portée collective lorsque son intervention, à la suite d'une plainte ou d'un signalement, permet la correction du problème pour l'ensemble des personnes touchées. Il peut également effectuer, de sa propre initiative, des enquêtes systémiques portant sur des enjeux de gouvernance des services publics.

Le Protecteur du citoyen mène aussi une action préventive. Il peut, en vue de corriger des situations préjudiciables et de prévenir leur répétition, attirer l'attention des parlementaires, d'un ministère, d'un organisme public ou d'une instance du réseau de la santé et des services sociaux sur les réformes législatives, réglementaires ou administratives qu'il juge conformes à l'intérêt général. Lorsqu'il l'estime opportun, il propose des modifications en vue d'améliorer les projets de loi et de règlement.

Toutes ces actions du Protecteur du citoyen sont rendues possibles par la délégation de certains pouvoirs de la protectrice du citoyen à des membres du personnel, à qui l'on confère alors le titre de «délégué du Protecteur du citoyen».

L'action du Protecteur du citoyen, différente mais complémentaire de celle des tribunaux, permet fréquemment à des citoyens d'éviter des recours judiciaires ou administratifs, souvent longs et onéreux.

SES VALEURS

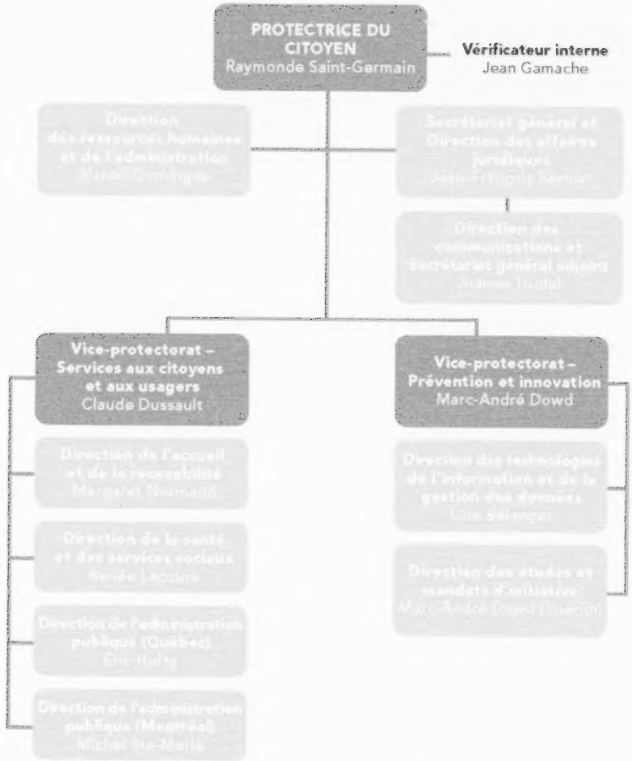
L'exercice de ces fonctions et le rôle de médiateur qu'est appelé à jouer le Protecteur du citoyen reposent sur les valeurs de justice, d'équité, de respect, d'impartialité et de transparence. Ces valeurs guident les actions de l'institution, alors que l'intégrité, la rigueur et l'empathie sont exigées de son personnel.

LE PROTECTEUR DU CITOYEN
Assemblée nationale
Québec

Le logo du Protecteur du citoyen symbolise la recherche d'un équilibre entre les droits des uns et des autres. Il représente une variante de l'emblème de la justice composé d'une balance à deux plateaux. Le plateau du côté gauche évoque la justice, alors que celui de droite, remplacé par le P du Protecteur du citoyen, renvoie à l'équité.

2. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE (AU 31 MARS 2012)

2.1 L'ORGANIGRAMME



La structure organisationnelle du Protecteur du citoyen n'a connu aucune transformation en 2011-2012.

2.2 LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS DE GESTION

LA PROTECTRICE DU CITOYEN

La Loi sur le Protecteur du citoyen et la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux établissent les fonctions et les pouvoirs de la personne que désigne l'Assemblée nationale en qualité de «protecteur du citoyen». Au regard de la gestion de l'institution, la protectrice du citoyen définit les devoirs des vice-protecteurs et de l'ensemble des employés, de qui elle dirige le travail et à qui elle peut déléguer, à certaines conditions, la

plupart des pouvoirs que lui accordent ces deux lois. Les pouvoirs relatifs aux avis et aux recommandations transmis aux dirigeants d'organismes publics ou au gouvernement, aux rapports soumis à l'Assemblée nationale et aux commentaires publics liés à ses interventions sont réservés à la protectrice du citoyen. Deux vice-protecteurs l'assistent dans l'exercice de son mandat.

Faisant rapport à l'Assemblée nationale, la protectrice du citoyen établit les liens avec ses commissions et l'ensemble des parlementaires. Elle maintient aussi des relations avec les dirigeants de l'administration publique ainsi que du réseau de la santé et des services sociaux, tout en protégeant l'indépendance de l'institution et ses champs de compétence. Elle assume, enfin, la responsabilité des relations avec divers organismes représentant des citoyens et des administrateurs publics, des activités publiques de même que des activités de coopération de l'institution avec les autres ombudsmans.

LE VICE-PROTECTORAT – SERVICES AUX CITOYENS ET AUX USAGERS

Le Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers assure la cohérence d'ensemble des activités des deux champs d'intervention prévus dans la Loi sur le Protecteur du citoyen et dans la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux. Afin de faciliter l'intégration des services à la clientèle, il supervise l'accueil et le traitement des plaintes et des signalements provenant des citoyens.

Le Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers appuie et conseille également la protectrice du citoyen dans les dossiers qui exigent une intervention de l'institution auprès des autorités des ministères et des organismes publics ou des instances du réseau de la santé et des services sociaux. La Direction de l'accueil et de la recevabilité et trois directions des enquêtes l'assistent dans son mandat.

La Direction de l'accueil et de la recevabilité reçoit en première ligne toutes les demandes que les citoyens adressent au Protecteur du citoyen, à l'exclusion des plaintes concernant les services correctionnels. Ces dernières sont directement reçues et traitées par une équipe qui se consacre à ce secteur. Pour le traitement des demandes qui ne sont pas de la compétence du Protecteur du citoyen, la Direction de l'accueil et de la recevabilité redirige rapidement les citoyens vers une ressource ou un recours approprié, qu'elle leur désigne. Cette direction transmet les demandes qui exigent une analyse plus approfondie à la direction des enquêtes compétente, selon l'instance ou l'organisme public visé.

Les trois directions chargées des enquêtes, quant à elles, ont pour premier mandat d'enquêter sur des plaintes ou signalements, de déterminer s'il y a préjudice et, le cas échéant, de proposer des mesures pour corriger les situations préjudiciables aux citoyens. Elles voient de plus au respect des droits des citoyens et des usagers par l'expertise qu'elles apportent dans les dossiers de veille parlementaire, par leur participation à des rapports spéciaux et par le soutien assuré aux ministères, aux organismes publics ou aux instances dans leur objectif d'amélioration de la qualité des services à la population. Le personnel des directions des enquêtes est réparti à Québec et à Montréal pour permettre aux délégués d'intervenir le plus efficacement possible auprès des ministères, des organismes et des instances qui sont concentrés dans ces deux villes.

La Direction de l'administration publique de Québec et celle de Montréal interviennent auprès de la majorité des ministères et des organismes publics québécois. La direction de Montréal agit également auprès des établissements carcéraux.

La Direction de la santé et des services sociaux, pour sa part, intervient auprès de l'ensemble des instances du réseau de la santé et des services sociaux sur lesquelles le Protecteur du citoyen a compétence.

LE VICE-PROTECTORAT – PRÉVENTION ET INNOVATION

Le Vice protectorat – Prévention et innovation assume des responsabilités liées au rôle de prévention et d'initiative prévu dans la Loi sur le Protecteur du citoyen et dans la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux. Il assure le développement de la fonction de veille stratégique au sein de l'institution et conseille la protectrice sur des interventions d'intérêt, auprès des autorités compétentes, à l'égard de problématiques systémiques touchant tant l'administration publique que le réseau de la santé et des services sociaux.

Le Vice protectorat – Prévention et innovation s'assure de fournir à l'institution l'expertise requise, en matière de connaissances scientifiques et pour ce qui est des outils, de la documentation, des processus technologiques et des méthodologies de travail. Il vise à rendre possibles les interventions les plus pertinentes, en temps opportun, qui donneront lieu à des améliorations concrètes en vue de prévenir des préjudices pour les citoyens ou d'en empêcher la récurrence, d'une manière durable.

Par diverses initiatives, il contribue aussi à développer au sein du Protecteur du citoyen une culture axée sur l'amélioration continue de la qualité des services rendus, le partage et la valorisation des bonnes pratiques.

Le Vice protectorat – Prévention et innovation est composé de deux directions : la Direction des études et mandats d'initiative ainsi que la Direction des technologies de l'information et de la gestion des données.

La Direction des études et mandats d'initiative réalise des travaux sur des sujets jugés prioritaires qui nécessitent un approfondissement par une équipe multidisciplinaire. Ses services conseil concernent la mise à profit des données et des méthodes scientifiques ou d'outils d'analyse complémentaires de la méthodologie d'enquête implantée en 2009. Cette direction fait appel, au besoin, à des expertises externes.

La Direction des technologies de l'information et de la gestion des données administre les processus informationnels et les systèmes d'information nécessaires à la réalisation de la mission du Protecteur du citoyen. Elle développe et entretient les systèmes informatiques utiles à l'institution et procède à des contrôles de qualité à l'égard des données colligées. Son mandat inclut, en outre, la production des données d'information de gestion et d'analyse nécessaires au suivi des opérations et à la reddition de comptes. Cette direction participe à la conception de matériel d'aide à la tâche et à la formation. De plus, elle gère l'infrastructure technologique de l'institution et en assure, notamment, la sécurité.

LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL ET DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES

Le Secrétariat général a pour mandat de veiller à la cohérence, à la complémentarité et à l'efficience des actions institutionnelles du Protecteur du citoyen. Il est responsable de la gestion documentaire et du greffe institutionnel, du traitement des plaintes concernant la qualité des services, de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels, de l'éthique et de la politique linguistique de l'institution.

Le Secrétariat général coordonne la reddition de comptes institutionnelle, les affaires et la veille parlementaires, les activités de veille et de coopération avec les ombudsmans et assume le secrétariat des travaux de certains comités de régie interne, soit le Comité sur l'organisation du travail et le Comité sur l'accès, la protection et la sécurité de l'information.

Pour sa part, la Direction des affaires juridiques procure le service conseil et les opinions juridiques à la protectrice du citoyen, aux vice protecteurs, aux gestionnaires et aux délégués de l'institution. Elle représente le Protecteur du citoyen, lorsque cela est requis, devant les tribunaux administratifs et les tribunaux de droit commun.

La Direction des communications est responsable des affaires publiques de l'institution. Elle voit à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan annuel et de la stratégie de communication externe et interne. Elle est responsable du site Web et de l'intranet, et elle coordonne l'édition des publications. La directrice des communications est également secrétaire générale adjointe.

LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE L'ADMINISTRATION

La Direction des ressources humaines et de l'administration fournit principalement des services internes aux gestionnaires et au personnel en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Elle est notamment chargée de la planification de la main d'œuvre, du recrutement du personnel et de la dotation des emplois, du Programme d'aide aux employés, du développement des ressources humaines, de la planification financière, du suivi et des contrôles budgétaires ainsi que de la conformité administrative dans son ensemble. Elle s'assure aussi de procurer à l'institution les ressources matérielles nécessaires à l'exercice efficace de sa mission.

3. LES FAITS SAILLANTS

LES DEMANDES ET LES DÉLAIS DE TRAITEMENT EN 2011-2012

- Les 66 173 appels téléphoniques reçus par le Protecteur du citoyen en 2011-2012 constituent une augmentation de 1,7 % par rapport à l'année précédente. Au total, 86,5 % de ces appels ont été accueillis en moins de 20 secondes.
- La durée moyenne de traitement des plaintes et des signalements conclus a diminué de 8,0 %, depuis 2009-2010 dans le secteur *Santé et services sociaux*, alors qu'elle a augmenté de 8,8 % pour la même période dans le secteur *Administration publique*. C'est la réception massive en 2011-2012 de 355 plaintes concernant une problématique collective spécifique, dans ce dernier secteur, qui explique essentiellement ce résultat. La nature complexe de certains dossiers explique aussi qu'il est parfois plus long de les traiter.
- La cible qui consiste à informer les citoyens de la durée requise pour traiter leur dossier, lorsque celle-ci excède l'engagement de 10 jours ouvrables, a été dépassée de 8,3 points de pourcentage. La progression dans le secteur *Santé et services sociaux* a par ailleurs été de 15,9 points de pourcentage depuis 2009-2010.
- La quasi-totalité (99,9 %) des dossiers créés au cours de l'année ont été traités selon la méthodologie d'enquête implantée au Protecteur du citoyen en 2009. C'est 14,9 % de plus que la cible visée en 2010-2011.
- La cible de 98 % relative au pourcentage de suivi des recommandations concernant les dossiers individuels a été dépassée légèrement en 2011-2012 (98,5 %). Il s'agit une fois encore d'un résultat révélateur de la qualité du travail de l'institution et de sa crédibilité, mais aussi de la volonté des ministères, des organismes publics et des instances de garantir le règlement satisfaisant des dossiers litigieux ainsi que d'améliorer la qualité de leurs services, en assurant le respect des droits des citoyens.

LES PLAINTES RELATIVES À LA QUALITÉ DES SERVICES DE L'INSTITUTION

- Le nombre de plaintes des citoyens reçues à l'endroit des services mêmes du Protecteur du citoyen a connu une augmentation pour la première fois depuis trois ans. Les motifs de plaintes fondés, quant à eux, ont diminué de 12,5 %, pour un total de 14 motifs sur 119 allégués (11,8 %).
- Le nombre de plaintes traitées dans un délai de 30 jours ouvrables a augmenté de 32,2 points de pourcentage, comparativement aux résultats de 2010-2011, et de 60,7 points depuis deux ans.

LES ÉTUDES, LES MANDATS D'INITIATIVE ET LES AUTRES RAPPORTS

- Trois rapports découlant d'enquêtes systémiques ont été réalisés et rendus publics en 2011-2012 : *Pour des services mieux adaptés aux personnes incarcérées qui éprouvent un problème de santé mentale*, *Gestion de la mise au rôle à la Régie du logement au dernier trimestre de l'année 2010-2011* et *Chez soi : toujours le premier choix? L'accessibilité aux services de soutien à domicile pour les personnes présentant une incapacité significative et persistante*.
- Mise sur pied de l'*Initiative de réalisation des interventions systémiques (IRIS)*, qui établit un nouveau modèle à cet égard dans le but d'optimiser les collaborations entre les diverses directions visées par un projet de cette envergure.

LE SITE WEB

- Le Protecteur du citoyen a continué à développer son site Web afin d'en enrichir le contenu et d'en accroître l'accessibilité ainsi que la convivialité. Ce site a connu une hausse du nombre de pages vues de 26,7 % par rapport à l'année précédente : il est passé de 214 294 pages vues en 2010-2011 à 271 456 en 2011-2012.

LES RESSOURCES HUMAINES

- Le Protecteur du citoyen compte sur une main-d'œuvre totalisant 132 postes à temps plein permanents, dont 87 (65,9 %) sont affectés directement aux enquêtes.
- Parmi les membres du personnel permanent, 93,5 % ont eu des attentes signifiées en 2011-2012 et 94,7 % ont eu une évaluation du rendement pour la période précédente.
- Le Protecteur du citoyen a réalisé 95,2 % des activités prévues dans son plan annuel de développement des ressources humaines, et ce, en utilisant des budgets de 11,8 % inférieurs à ceux de l'année précédente.
- Le taux de satisfaction du personnel au travail est demeuré sensiblement le même qu'en 2009-2010, soit 87,4 %. Ce taux témoigne d'un bon climat de travail et de l'engagement du personnel.

LES RESSOURCES FINANCIÈRES ET LE FONCTIONNEMENT

- Les dépenses de fonctionnement et d'amortissement ont encore diminué de 3,7 % cette année, ce qui porte leur réduction à 15,8 % depuis 2009-2010.

LES AUTRES ACTIVITÉS

- Le Code d'éthique et de déontologie des employés du Protecteur du citoyen, applicable à l'ensemble de ses employés, a été adopté en mars 2012.

4. LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

La gestion des services publics au Québec fait face à des défis importants. L'évolution démographique, notamment le vieillissement de la population et sa diversification, entraîne des adaptations nécessaires en vue de bien répondre aux besoins émergents des citoyens. Par ailleurs, le contexte budgétaire souvent très serré, marqué par des efforts de rationalisation, ajoute une certaine complexité à la gestion des organisations publiques et peut avoir un impact concret sur leur capacité de rendre des services de qualité dans un délai raisonnable.

Ces réalités viennent fréquemment restreindre toute marge de manœuvre qui permettrait de répondre de manière appropriée aux cas particuliers qui se présentent. On observe ainsi, dans certaines organisations, des réflexes de rigidité administrative et une plus grande réticence à déroger au cadre normatif, alors que l'application de ce dernier peut parfois générer une forme d'injustice dans des cas particuliers. Cela pose un défi au Protecteur du citoyen dans l'exercice de sa mission.

Malgré ce fait, le Protecteur du citoyen constate, en général, une bonne collaboration de la part des ministères, organismes et instances dans le contexte de ses interventions et une volonté de s'amender dans la majorité des cas où il est constaté qu'une erreur a été commise.

Au sein même de l'institution, la dernière année a été marquée par un investissement important de l'équipe du Protecteur du citoyen pour concevoir la prochaine planification stratégique 2012-2017 (entrée en vigueur en avril 2012). Cet exercice exigeant, qui a fait l'objet de nombreuses consultations internes et externes, s'est toutefois réalisé sans impact négatif sur la productivité globale du Protecteur du citoyen au cours de l'exercice 2011-2012.

À ce sujet, il y a eu cette année une baisse des demandes reçues de 7,0 %. Cette diminution est toutefois attribuable en majeure partie à la diminution des demandes d'aide et de référence dans des dossiers qui échappent à la compétence d'intervention du Protecteur du citoyen (- 12,1 %). Cela signifie que si l'on ne retient que la catégorie « demandes et signalements », qui vise les demandes de citoyens menant à un examen formel, la baisse n'est que de 1,6 %. Par ailleurs, il faut souligner une augmentation de 4,2 % du nombre de demandes de services fermées au cours de la période, soit les dossiers pour lesquels le Protecteur du citoyen a complété le traitement requis.

Ces résultats doivent être lus dans le contexte où les ressources du Protecteur du citoyen sont demeurées les mêmes que l'année dernière (sous réserve d'un rajustement lié au maintien de l'équité salariale). Pour sa part, l'équipe du Protecteur du citoyen, d'une taille relativement modeste (132 ETC) eu égard à l'étendue de sa mission et au nombre de citoyens qui font appel à ses services, doit composer avec une clientèle qui présente des signes de vulnérabilité croissante et des dossiers qui se complexifient au fur et à mesure que les entités qui relèvent de sa compétence règlent plus efficacement à leur niveau les plaintes plus simples. Ainsi, l'importance d'adapter les services de l'institution aux réalités des personnes qui s'adressent au Protecteur du citoyen, en conservant des délais de traitement des demandes les plus courts et des standards élevés de rigueur et de respect de l'équité, doit être soulignée. Cela dans le contexte particulier où le Protecteur du citoyen représente souvent le dernier recours et une alternative au recours aux tribunaux, pour beaucoup de citoyens victimes d'un préjudice de la part d'un service public.

L'année qui s'achève a également été marquée par une intensification des activités de prévention des préjudices puisque le Protecteur du citoyen a la responsabilité d'intervenir non seulement lorsqu'un citoyen a été lésé par un acte d'un ministère, d'un organisme ou d'une instance, mais également dans toutes les situations où il pourrait l'être. Le développement de la veille stratégique, la structuration plus formelle des interventions systémiques (projet IRIS) et la conception d'activités en vue de mieux informer les citoyens sur leurs droits et leurs obligations à l'égard des services publics représentent autant d'exemples où l'action préventive du Protecteur du citoyen est privilégiée. Toutes ces activités exigent une collégialité renforcée entre les différentes directions de l'institution et beaucoup d'efforts ont été investis en ce sens.

L'étendue de cette mission, que ce soit en ce qui concerne le nombre de ministères, d'organismes et d'instances soumis à la compétence du Protecteur du citoyen et leur diversité, ou la variété des moyens d'action (tant préventifs que correctifs) que celui-ci met en œuvre, pose des défis importants au personnel de l'institution. Il est donc apparu nécessaire de faire le point sur les systèmes d'information et de gestion des données utilisés et il a été convenu de donner priorité à leur actualisation au cours des prochaines années. Les actions ayant pour objet le renforcement de la cohérence des décisions du Protecteur du citoyen se sont poursuivies, ce qui se traduit par un recours accru à la méthode d'enquête appliquée plus systématiquement à tous les dossiers (99,9 %). Par ailleurs, le fort contingent d'employés plus âgés, qui prendront prochainement leur retraite, rend nécessaires la conception et l'implantation de stratégies de gestion des connaissances, concernant notamment la transmission des savoirs et des expertises entre les employés qui quittent et ceux qui se joignent à l'institution. À cette fin, une utilisation judicieuse des technologies de l'information représente une avenue à privilégier.

Enfin, compte tenu du climat ambiant à l'égard des services publics et des institutions démocratiques, le Protecteur du citoyen constate les défis qui se présentent pour maintenir, voire accroître, la confiance des citoyens à leur égard. Ainsi, il a choisi d'accorder une attention particulière à la façon dont il communique les résultats de ses interventions aux citoyens dans les cas où la conclusion est favorable à l'Administration. Une motivation solide des décisions et une communication claire et transparente des motifs sont de nature à contribuer au rehaussement de la confiance des citoyens envers les services publics, en toute justice.

5. LES RÉSULTATS

5.1 LES RÉSULTATS RELATIFS À LA *DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS*

La *Déclaration de services aux citoyens*, entrée en vigueur le 1er avril 2009, présente plusieurs interrelations avec le *Plan stratégique 2009-2012*. Elle énonce notamment la préoccupation de l'institution de promouvoir ses valeurs et ses engagements.

Outre qu'il rend accessibles ses bureaux et ses services par différents moyens, le Protecteur du citoyen démontre sa volonté d'agir avec considération, rigueur, confidentialité et simplicité. Il s'assure également que son personnel offre des services de qualité et il met en place les mécanismes nécessaires pour que les demandes des citoyens soient traitées dans des délais acceptables, en prenant en considération les ressources dont il dispose.

Pour assurer le respect de ses engagements, le Protecteur du citoyen a mis au point différents moyens de contrôle de la qualité et des délais. Il produit ainsi mensuellement un rapport sur les indicateurs de délais de réponse et utilise une méthodologie d'analyse des demandes des citoyens qui en garantit la cohérence du traitement. Il applique également un programme d'assurance qualité relatif à la conformité des données. Un comité sur la qualité des services s'assure de garantir une prestation de services optimale aux citoyens qui font appel au Protecteur du citoyen et apporte des correctifs en cas de manquement.

Dans un souci d'efficacité accrue de l'accessibilité aux services et des délais de réponse aux citoyens, la réception des appels est centralisée à Québec, à l'exception de ceux qui proviennent de personnes incarcérées dans les centres de détention; la réception de ces appels est alors assurée par une équipe spécialisée, au bureau de Montréal.

Les tableaux qui suivent font état des résultats obtenus en 2011-2012 relativement aux engagements inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens*.

LES DÉLAIS DE TRAITEMENT

Les demandes de services des citoyens

NOS ENGAGEMENTS À L'ÉGARD DES CITOYENS	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Prendre votre appel téléphonique en moins de 20 secondes (3 sonneries).	81,4 %	84,8 %	86,5 %
Accuser réception de votre demande dans les deux jours ouvrables.	99,5 %	99,6 %	99,6 %
Vous diriger vers la ressource appropriée dans les deux jours ouvrables si votre demande ne relève pas de notre compétence.	96,2 %	93,8 %	97,8 %
Vous informer dès que possible du nom de la personne qui traitera votre demande.	100 %	100 %	100 %
Respecter l'heure des rendez-vous pris avec un membre du personnel et, en cas de retard, vous informer du délai d'attente prévu.	–	100 %	98,4 %

L'implantation du nouveau système téléphonique au bureau de Québec en 2009-2010 a rendu possible une surveillance en temps réel de la « file d'attente » et la production de statistiques fiables. La correction rapide des lacunes décelées lors de l'analyse de ces statistiques a permis cette année encore d'augmenter de 1,7 point de pourcentage le nombre d'appels qui ont été accueillis en moins de 20 secondes au cours de la dernière année, ce qui est supérieur aux standards reconnus (établis à 80,0 %).

Le nombre d'appels faits au Protecteur du citoyen est par ailleurs passé de 65 016 en 2010-2011 à 66 173 en 2011-2012. Ce nombre s'inscrit dans la tendance observée au cours des dernières années, soit en constante hausse depuis 2009-2010 (62 985 appels). Quant au taux d'abandon[1], il est passé de 4,7 % en 2010-2011 à 4,3 % en 2011-2012, ce qui inclut les appels administratifs. Toutefois, si l'on exclut les appels abandonnés à l'initiative des citoyens en deçà de 20 secondes, ce taux d'abandon était de 0,8 %.

Le Protecteur du citoyen constate par ailleurs une augmentation des modes de contact autres que le téléphone. C'est ainsi que les demandes de services formulées par l'entremise du formulaire de plainte accessible sur le site Web de l'institution ont augmenté de 74,0 % depuis deux ans (elles sont passées de 467 à 813) et celles qui sont transmises par courriel ont crû de 32,0 % (elles sont passées de 641 en 2009-2010 à 846 en 2011-2012).

1 Taux d'abandon : pourcentage des appels abandonnés à l'initiative des citoyens par rapport au nombre total d'appels reçus. Cet abandon a lieu soit avant la prise de l'appel par un employé, soit lorsque le citoyen se trouve dans la « file d'attente ».

Lorsqu'ils communiquent avec le Protecteur du citoyen, les citoyens sont systématiquement informés du nom de la personne qui traitera leur demande dès que cela sera possible, généralement à l'intérieur d'un délai de 2 jours ouvrables suivant la réception de ladite demande, dans le secteur *Administration publique*, et dans un délai de 2 jours ouvrables suivant la réception des documents transmis par les commissaires aux plaintes et à la qualité des services, dans le secteur *Santé et services sociaux*. Cette procédure est d'ailleurs inscrite dans les documents de soutien qu'utilise le personnel de l'institution.

Les citoyens dont les demandes de services ne relèvent pas de la compétence du Protecteur du citoyen ont été dirigés vers les ressources appropriées à l'intérieur de 2 jours ouvrables dans 91,8 % des cas en 2011-2012. Il s'agit d'une amélioration de près de 4 points de pourcentage par rapport à l'année précédente. Le faible écart qui subsiste par rapport à la cible de 100 % est dû à un certain nombre de demandes de services plus complexes[2]. Cette étape franchie, les citoyens sont dès lors dirigés vers la ressource appropriée.

Depuis le 1er novembre 2010, les employés du Protecteur du citoyen ont l'obligation de noter dans un registre tous les rendez-vous qui sont pris avec les citoyens et qui ont lieu dans les bureaux de Québec et de Montréal. Ce registre atteste le moment précis où commence le rendez-vous convenu. Ainsi, depuis le début de l'année 2011-2012, toutes les heures de rendez-vous avec des citoyens inscrites au registre ont été respectées, sauf une. Dans ce cas précis, le citoyen a patienté huit minutes avant que le délégué se libère d'un autre dossier pour le rencontrer. De plus, aucune plainte n'a été reçue relativement au non-respect d'un rendez-vous au cours des trois dernières années. Les gestionnaires et le personnel du Protecteur du citoyen demeurent sensibles à l'importance de cet engagement.

À L'ÉGARD DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Nous mettons tout en œuvre pour compléter le traitement de votre plainte individuelle dans un délai de 2 semaines (10 jours ouvrables) suivant la réception des documents essentiels à son examen.	78,2 %	74,1 %	71,0 %
Si ce délai ne peut être respecté, nous communiquerons avec vous afin de vous informer du délai raisonnable dans lequel nous procéderons.	93,1 %	94,3 %	98,3 %

Le résultat de 71,0 % relatif à la durée de traitement des plaintes individuelles à l'égard des ministères et des organismes publics est en baisse comparativement aux années antérieures. Les explications de cette baisse sont fournies à la section 5.2 du présent rapport, relativement au second indicateur de l'objectif 1.1 du plan stratégique. La nature complexe de certains dossiers et des événements épisodiques expliquent qu'il est parfois difficile de les régler dans un délai de 10 jours ouvrables. C'est ce qui justifie d'ailleurs l'existence du prochain engagement.

La cible de 90 % inscrite dans le *Plan stratégique 2009-2012* (objectif 1.1) et liée à l'engagement d'informer les citoyens sur la durée nécessaire pour traiter leur dossier, lorsque celle-ci excède 10 jours ouvrables, a été dépassée de 8,3 points de pourcentage. Cela démontre que le système de suivi quotidien des statistiques, instauré en 2009-2010 pour déterminer rapidement les cas où cet engagement risquait de ne pas être respecté et pour intervenir dans les plus brefs délais, si cela devait être nécessaire, donne les résultats escomptés. Le respect de cet engagement est par ailleurs toujours inscrit, par les gestionnaires, dans les attentes formulées aux délégués.

2 Il est essentiellement question ici de suivi de dossiers où les usagers ne se sont pas prévalus du recours de premier niveau en matière de santé et de services sociaux ainsi que de demandes nécessitant des vérifications plus approfondies avant de pouvoir y donner suite.

À L'ÉGARD DES INSTANCES DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Nous mettons tout en œuvre pour compléter le traitement de votre plainte individuelle dans un délai de 3 mois (60 jours ouvrables) suivant la réception des documents essentiels à son examen.	79,2%	55,9%	48,9%

Cet engagement se trouve dans la *Déclaration de services aux citoyens* depuis le 1er avril 2009. Les résultats présentés en 2009-2010 prenaient exclusivement en considération les dossiers créés à partir de cette date, alors que les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur un plus grand volume de dossiers du secteur *Santé et services sociaux*, ce qui comprend à la fois les dossiers créés au cours de chacune de ces deux dernières années et ceux dont le traitement chevauche les trois années financières visées. Pour l'année 2011-2012, on compte donc 48,9% des dossiers de ce secteur qui ont été traités dans un délai de 60 jours ou moins, alors que 64,9% l'ont été dans un délai de 100 jours ou moins. Ce délai est davantage représentatif de la durée de traitement de l'ensemble des dossiers de ce secteur. Par contre, le délai moyen de traitement s'est nettement amélioré : il est passé de 183,4 à 168,8 jours ouvrables. Le détail de la variation sur 3 ans est présenté à l'objectif 1.1 du *Plan stratégique 2009-2012*, au tableau « Santé et services sociaux » de la section « Le traitement des plaintes ».

À noter que ces résultats reposent sur le calcul de la durée de traitement d'une demande de services entre la réception des documents essentiels à son examen et le moment où les conclusions sont transmises au citoyen, dans le contexte du recours de deuxième niveau adressé au Protecteur du citoyen en vertu de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux.

Les plaintes relatives à la qualité des services du Protecteur du citoyen

Une personne insatisfaite de la manière dont sa demande de services est ou a été traitée par le Protecteur du citoyen peut s'en plaindre verbalement ou par écrit.

Une plainte concernant une demande de services toujours active est traitée par le gestionnaire du secteur visé, qui en assure le suivi auprès du plaignant, alors qu'une plainte concernant une demande de services pour laquelle une conclusion a été communiquée au citoyen est soumise au responsable de la qualité des services qui la transmet, le cas échéant, au Comité sur la qualité des services, constitué de la protectrice du citoyen, qui le préside, des vice-protecteurs et du secrétaire général et directeur des affaires juridiques. Ce comité est chargé de statuer sur le bien-fondé de la plainte et, lorsque cela est nécessaire, sur les mesures à prendre pour améliorer la qualité des services, corriger les erreurs commises et prévenir leur répétition.

Les résultats ci-après portent sur l'ensemble des plaintes *reçues* en cours d'année, que le dossier soit actif ou conclu.

NOTRE ENGAGEMENT	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Accuser réception de votre plainte relative à la qualité de nos services, verbalement ou par écrit, dans les deux jours ouvrables.	100%	91,1%	90,1%

Les citoyens ayant manifesté une insatisfaction à l'égard de leurs demandes de services conclues ou toujours actives ont reçu, verbalement ou par écrit, un accusé de réception dans un délai de 2 jours ouvrables dans une proportion de 90,1 %, soit 88 plaignants sur les 97 ayant formulé une plainte en 2011-2012.

Pour les 9 dossiers où l'accusé de réception n'a pu être fait dans les délais prescrits, 1 d'entre eux ont été effectués dans les 5 jours ouvrables. Dans ces cas, la nécessité d'obtenir des informations additionnelles, notamment les coordonnées mêmes du plaignant, des problématiques particulières ou une surcharge de travail expliquent l'impossibilité d'avoir pu respecter cet engagement.

Dès ce premier contact avec le citoyen insatisfait des services rendus par l'institution, celui-ci est généralement informé du suivi qui sera accordé à sa plainte et du délai avec laquelle elle sera traitée. Lorsque la complexité du dossier laisse entrevoir un traitement plus long que cela a été estimé au départ, le citoyen en est aussi informé.

Quant aux résultats présentés ci-après, ils portent sur l'ensemble des plaintes *traitées* en cours d'année, que le dossier soit actif ou conclu, à l'exclusion des plaintes jugées non recevables.

NOTRE ENGAGEMENT	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Tout mettre en œuvre pour vous donner une réponse motivée dans un délai de 6 semaines (30 jours ouvrables). Si ce délai ne peut être respecté, nous communiquerons avec vous afin de vous en informer.	31,0 %	59,5 %	91,1 %

Le nombre de plaintes traitées dans un délai de 30 jours ouvrables par le Protecteur du citoyen, en matière de qualité des services institutionnels, a connu un accroissement très important depuis la mise en œuvre d'une nouvelle procédure en octobre 2010. Les résultats à cet égard ont ainsi augmenté de 32,2 points de pourcentage comparativement aux résultats de 2010-2011 et de 60,1 points de pourcentage depuis 2009-2010. Les résultats de l'année 2011-2012 sont le reflet de l'application de cette nouvelle procédure pour une première année complète.

Les plaintes traitées par les gestionnaires ou le Comité sur la qualité des services, selon le cas, permettent une évaluation continue de la satisfaction des citoyens qui font appel au Protecteur du citoyen, ce qui favorise une amélioration rapide des pratiques, le cas échéant. Le Protecteur du citoyen reçoit régulièrement par ailleurs des félicitations et des témoignages relativement à la qualité des services rendus par ses employés, qu'il ne comptabilise toutefois pas.

Les plaintes reçues en 2011-2012

Au cours de l'année 2011-2012, 34 personnes sur les 19 254 qui se sont adressées au Protecteur du citoyen ont manifesté une insatisfaction concernant la qualité des services pendant que leur dossier était toujours actif, alors que 63 autres l'ont fait une fois leur dossier conclu. Certaines personnes ont pu porter plainte à chacune de ces étapes, plainte qui peut se décliner en plusieurs motifs distincts. C'est donc un total de 97 plaintes, formulées en 117 motifs, qui ont été reçues durant la dernière année.

Résultats comparés du nombre de plaignants relativement à la qualité des services par rapport au nombre de demandes de services au Protecteur du citoyen

ANNÉE	NOMBRE TOTAL DE DEMANDES DE SERVICES	VARIATION ANNUELLE DE LA DEMANDE TOTALE	NOMBRE DE PLAINTES	VARIATION ANNUELLE DU NOMBRE DE PLAINTES	RATIO PLAINTES/ DEMANDES DE SERVICES
2009-2010	21 289	- 0,2 %	95	12,8 %	0,446 %
2010-2011	20 693	- 2,8 %	89	- 6,3 %	0,430 %
2011-2012	19 254	- 7,0 %	97	+ 9,0 %	0,504 %

Le nombre de plaintes relatives à la qualité des services a connu une augmentation pour la première fois depuis trois ans, en raison des 8 plaintes de plus relatives à des dossiers conclus comparativement aux résultats de 2010-2011 (63 en regard de 55). Les plaintes concernant les dossiers actifs sont quant à elles en baisse constante depuis 2008-2009, alors que 69 plaignants s'étaient adressés au Comité sur la qualité des services. À remarquer que les principaux motifs de plainte associés aux dossiers conclus concernent une insatisfaction à l'égard de la décision du Protecteur du citoyen de déclarer une demande de services non fondée, alors que les motifs de plaintes relatifs aux dossiers actifs font surtout référence aux délais de traitement et au comportement des employés.

D'autres détails sur les résultats relatifs aux plaintes touchant la qualité des services *traitées* en 2011-2012 peuvent être consultés dans la section du présent rapport annuel de gestion consacrée à l'objectif 3.2 du *Plan stratégique 2009-2012*.

LES ENGAGEMENTS QUALITATIFS

Par sa déclaration de services aux citoyens, le Protecteur du citoyen s'est aussi engagé à respecter les aspects suivants de la prestation de services : l'accessibilité, la considération, la rigueur, la confidentialité ainsi que la clarté et la simplicité.

Au total, 22 indicateurs définissent, pour les citoyens, ces différents aspects qualitatifs de la prestation de services. Puisque 11 d'entre eux sont difficilement mesurables, différents moyens ont été mis en place pour en assurer le respect. Les 11 autres engagements ont été mesurés au moyen de deux sondages, le premier en 2009-2010 et le second en 2010-2011, auprès des personnes ayant fait appel aux services du Protecteur du citoyen au cours de ces années. Les résultats similaires de ces deux sondages ont convaincu le Protecteur du citoyen de ne pas reconduire l'exercice en 2011-2012. Celui-ci a été remplacé pour l'ensemble des engagements de nature qualitative par une référence au nombre de plaintes jugées fondées relativement à chacun d'eux en matière de qualité des services fournis par l'institution. Le tableau suivant rend compte du respect de tous ces engagements.

NOS ENGAGEMENTS	ÉLÉMENT DE MESURE	MESURES EN PLACE OU ÉNONCÉS MESURES
L'ACCESSIBILITÉ		
1. Nos bureaux sont ouverts du lundi au vendredi de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 16 h 30. Nous mettons à votre disposition une boîte vocale en dehors de ces heures.	*Engagement assumé*	L'organisation et l'horaire de travail du personnel d'accueil permettent d'assurer l'accessibilité des bureaux de Québec et de Montréal. Cette accessibilité est respectée en tout temps, exception faite d'événements exigeant la fermeture temporaire des bureaux. Ceux-ci sont définis dans une politique administrative à cet égard, dont une situation d'urgence susceptible de mettre en danger la santé ou la sécurité des occupants de l'édifice, une alerte d'incendie ou un exercice d'évacuation et une panne d'électricité, de chauffage ou de climatisation ne pouvant être réparée à court terme. Une messagerie vocale permet de recueillir les appels téléphoniques des citoyens à tout moment en dehors des heures d'ouverture des bureaux du Protecteur du citoyen. Hormis deux brefs exercices d'évacuation en décembre 2011, aucun événement n'a mené à la fermeture des bureaux en 2011-2012.
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été traité relativement à cet engagement.
2. Notre site Internet vous offre des formulaires en ligne afin que vous puissiez déposer une plainte en tout temps.	*Engagement assumé*	Les formulaires destinés aux plaintes sont accessibles sur le site Web. Le citoyen peut déposer sa plainte en ligne ou télécharger le formulaire nécessaire.
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été traité relativement à cet engagement.
3. Un membre de notre personnel peut vous assister en langue anglaise.	*Engagement assumé*	Un employé est désigné à cette fin dans chacune des directions du Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers.
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été traité relativement à cet engagement.
4. Nos bureaux sont accessibles aux personnes à mobilité réduite.	*Engagement assumé*	Le bureau de Québec offre un accès direct aux personnes à mobilité réduite. À celui de Montréal, l'assistance du personnel de sécurité est fournie.
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été traité relativement à cet engagement.

NOS ENGAGEMENTS	ÉLÉMENT DE MESURE	MESURES EN PLACE OU ÉNONCÉS MESURÉS
5. Pour les personnes ayant une perte auditive, nous disposons d'une ligne téléphonique ATS sans frais et nous offrons, sur demande, des services d'interprétation en langage des signes québécois (LSQ).	*Engagement assumé*	Une ligne téléphonique ATS est à la disposition des citoyens. Toutefois, les personnes ayant une perte auditive utilisent une assistance de leur compagnie de téléphone comme relais avec le Protecteur du citoyen. Les services d'interprétation en langage des signes québécois sont assurés par un répertoire d'interprètes qualifiés à qui l'institution fait appel chaque fois que cela est nécessaire.
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été traité relativement à cet engagement.
LA CONSIDÉRATION		
6. Vous accueillir avec courtoisie, respect et discrétion.	*Questionnaire (résultats sur 10)*	• *Les employés ont été polis avec moi.* 2009-2010 : 9,0 2010-2011 : 9,1 • *Les employés m'ont traité avec respect.* 2009-2010 : 8,8 2010-2011 : 8,8
	Plaintes en 2011-2012	Un seul motif de plainte relatif à cet engagement a été jugé fondé.
7. Vous servir avec diligence, empathie et ouverture.	*Questionnaire (résultats sur 10)*	• *Les employés étaient disponibles pour me servir.* 2009-2010 : 7,1 2010-2011 : 7,1 • *Les employés m'ont permis d'exprimer mon point de vue.* 2009-2010 : 7,6 2010-2011 : 7,6 • *Les employés ont compris mes besoins.* 2009-2010 : 6,7 2010-2011 : 6,8
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été jugé fondé relativement à cet engagement.
8. Vous offrir un soutien personnalisé et adapté à vos besoins.	*Questionnaire (résultats sur 10)*	• *Les employés ont tout fait en leur pouvoir pour m'aider à résoudre mon problème.* 2009-2010 : 6,2 2010-2011 : 6,2 • *La conclusion du Protecteur du citoyen était appropriée à ma situation.* 2009-2010 : 5,7 2010-2011 : 5,7 • *Le service du Protecteur du citoyen a répondu à mes besoins.* 2009-2010 : 5,6 2010-2011 : 5,5
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été jugé fondé relativement à cet engagement.

NOS ENGAGEMENTS	ÉLÉMENT DE MESURE	MESURES EN PLACE OU ÉNONCÉS MESURÉS
9. Nous présenter clairement lorsque nous communiquons avec vous.	*Engagement assumé*	Les employés du Protecteur du citoyen ont pour directive écrite de se présenter clairement en mentionnant leur nom et leur fonction au sein de l'institution, aussi bien auprès des citoyens que des interlocuteurs dans les ministères, les organismes publics ou les instances du réseau de la santé et des services sociaux.
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été traité relativement à cet engagement.
10. Vous diriger vers les ressources appropriées lorsque votre demande ne relève pas de la compétence du Protecteur du citoyen.	*Engagement assumé*	Le Protecteur du citoyen s'assure que toutes les personnes qui font appel à lui obtiennent une réponse à leur demande. Le personnel d'accueil dispose des outils permettant de diriger vers les ressources appropriées les personnes dont le cas ne relève pas de la compétence de l'institution. Au besoin, il effectue les démarches nécessaires pour assister le citoyen.
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été traité relativement à cet engagement.
LA RIGUEUR		
11. Votre demande fait l'objet d'un examen complet, objectif et impartial, par du personnel qualifié dont les connaissances sont constamment tenues à jour.	*Questionnaire (résultats sur 10)*	• *J'ai trouvé que ma demande a fait l'objet d'un examen complet.* 2009-2010 : 6,0 2010-2011 : 5,1 • *J'ai trouvé que ma demande a fait l'objet d'un examen objectif et sans parti pris.* 2009-2010 : 6,4 2010-2011 : 6,2 • *J'ai trouvé que l'employé ou les employés avec qui j'ai fait affaire avaient les connaissances nécessaires pour répondre à mes questions.* 2009-2010 : 7,0 2010-2011 : 6,9
	Plaintes en 2011-2012	Cinq motifs de plainte ont été jugés fondés relativement à cet engagement.
12. Une information complète et fiable vous est transmise.	*Questionnaire (résultats sur 10)*	• *J'ai trouvé que les employés m'ont donné une information exacte.* 2009-2010 : 7,0 2010-2011 : 6,9
	Plaintes en 2011-2012	Un seul motif de plainte a été jugé fondé relativement à cet engagement.

NOS ENGAGEMENTS	ÉLÉMENT DE MESURE	MESURES EN PLACE OU ÉNONCÉS MESURES
LA CONFIDENTIALITÉ		
13. Protéger vos renseignements personnels afin d'en assurer la plus grande confidentialité.	*Engagement assumé*	Le respect des politiques relatives à la sécurité de l'information et à la confidentialité est exigé des employés et ces derniers reçoivent une formation en matière de protection des renseignements personnels dès leur entrée en fonction et, par la suite, des mises à niveau. D'autres mesures sont également prises, dont le recours à un mot de passe pour accéder aux postes informatiques et aux téléphones intelligents en usage au sein de l'institution, des déchiqueteuses à papier, des bacs de recyclage fermés à clé et administrés par une firme spécialisée et un dispositif de sécurité empêchant l'envoi de courriels au mauvais destinataire. L'accès aux bureaux de Québec et de Montréal est sécurisé et les employés bénéficient d'outils et de documents, dont l'existence leur est régulièrement rappelée, pour les sensibiliser à l'importance de la protection des renseignements personnels. Un comité regroupe les représentants internes en matière de protection des renseignements personnels et de sécurité de l'information afin d'assurer un rôle préventif. De plus, un registre a été créé pour y colliger tout événement pouvant constituer un risque relatif à la protection des renseignements personnels détenus par le Protecteur du citoyen. Cela permet d'apporter diligemment les correctifs nécessaires au besoin. Aucune situation de cette nature n'a été relevée en 2011-2012.
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été traité relativement à cet engagement.
14. Ne recueillir que les renseignements nécessaires au traitement de votre plainte ou signalement.	*Questionnaire (résultats sur 10)*	• *Je crois que les employés ont recueilli seulement les renseignements nécessaires au traitement de mon dossier.* 2009-2010 : *7,1* 2010-2011 : *7,3*
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été jugé fondé relativement à cet engagement.

NOS ENGAGEMENTS	ÉLÉMENT DE MESURE	MESURES EN PLACE OU ÉNONCÉES MESURES
15. Utiliser ces renseignements aux seules fins pour lesquelles ils sont recueillis.	*Engagement assumé*	Le Protecteur du citoyen affecte une personne à la protection des renseignements personnels et veille à ce que les règles soient respectées par des rappels fréquents, la vérification de dossiers et la formation en matière de protection de renseignements personnels.
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été traité relativement à cet engagement.
16. Permettre l'accès à vos renseignements personnels seulement aux personnes autorisées, dans l'exercice de leurs fonctions.	*Questionnaire (résultats sur 10)*	• *Je crois que les employés ont permis l'accès à mes renseignements personnels seulement aux personnes autorisées dans l'exercice de leurs fonctions.* 2009-2010 : 8,3 2010-2011 : 8,2
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été traité relativement à cet engagement.
	Engagement assumé	La formation des employés en matière de protection des renseignements personnels aborde cet engagement.
17. Nous assurer que notre personnel connaît et respecte les règles de protection des renseignements personnels et les mesures de sécurité de l'information.	*Engagement assumé*	Des rappels fréquents sont faits aux employés par le responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels et par les gestionnaires de l'institution. À cela s'ajoutent des formations en matière de protection des renseignements personnels à l'entrée en fonction et en cours d'année. (Voir également les commentaires inscrits à l'engagement n° 13.) Des capsules d'information destinées aux employés sont publiées sur l'intranet relativement à cet engagement.
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été traité relativement à cet engagement.
LA CLARTÉ ET LA SIMPLICITÉ		
18. Utiliser un langage clair dans nos communications verbales ou écrites, ainsi que dans les formulaires.	*Questionnaire (résultats sur 10)*	• *Les employés se sont adressés à moi dans un langage clair.* 2009-2010 : 8,3 2010-2011 : 8,6
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été traité relativement à cet engagement.

NOS ENGAGEMENTS	ÉLÉMENT DE MESURE	MESURES EN PLACE OU ÉNONCÉS MESURÉS
19. Vous éviter des formalités administratives.		• *Les employés ont tout fait pour simplifier ma démarche.* 2009-2010 : 7,0 2010-2011 : 7,4
20. Simplifier votre démarche, entre autres en recevant votre plainte verbalement.	*Questionnaire (résultats sur 10)*	• *Les employés ont fait en sorte de me servir le plus rapidement possible.* 2009-2010 : 7,3 2010-2011 : 7,6
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été jugé fondé relativement à ces engagements.
21. Vous fournir une réponse écrite lorsque vous le souhaitez.	*Engagement assumé*	Des consignes claires à cet effet sont inscrites dans les documents de soutien et les employés sont sensibilisés régulièrement à l'importance de fournir une réponse écrite chaque fois que cela est demandé. La vérification de données atteste du respect de cet engagement.
	Plaintes en 2011-2012	Aucun motif de plainte n'a été jugé fondé relativement à cet engagement.
22. Vous donner des explications claires sur nos conclusions et sur la démarche suivie dans le traitement de votre plainte.	*Questionnaire (résultats sur 10)*	• *Les employés ont pris le temps de m'expliquer les raisons de la décision au sujet de ma demande.* 2009-2010 : 6,9 2010-2011 : 7,1
	Plaintes en 2011-2012	Un seul motif de plainte a été jugé fondé relativement à cet engagement.

5.2 LES RÉSULTATS RELATIFS AU *PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012*

Élaboré à partir de quatre grandes orientations, ce plan stratégique présente 10 axes d'intervention et 28 indicateurs ayant tous pour objectif de faire du Protecteur du citoyen une institution efficiente et performante.

Comme il s'agit de rendre compte de résultats relatifs à la troisième et dernière année de mise en œuvre de ce plan, un exercice comparatif peut être effectué et des constats plus précis peuvent être énoncés. Dans une situation particulière (objectif 2.4), des adaptations ont dû être apportées à la reddition de comptes, à la lumière de la réalité et de la capacité de l'institution à mesurer de manière fiable les indicateurs initialement élaborés.

L'annexe 1 du présent rapport annuel de gestion, intitulée « Les résultats du *Plan stratégique 2009-2012* en un coup d'œil », présente la qualification faite par le Protecteur du citoyen quant aux résultats finaux de ce plan.

ORIENTATION 1

CORRIGER LES PRÉJUDICES QUE SUBISSENT LES CITOYENS DANS UNE PERSPECTIVE D'AMÉLIORATION DURABLE DES SERVICES PUBLICS

AXE D'INTERVENTION : LA CORRECTION ET LA PRÉVENTION DES PRÉJUDICES

Objectif 1.1

Mener nos enquêtes et interventions de manière à remédier, dans les meilleurs délais et de façon durable, aux situations préjudiciables aux citoyens

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011	RÉSULTAT EN 2011-2012
Pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un accusé de réception verbal ou écrit dans les 48 heures suivant leur réception[1]	100 %	99,5 %	99,6 %	99,6 %
En administration publique				
• Pourcentage des plaintes dont le traitement est conclu[2] dans les 10 jours ouvrables[1]	80 %	78,2 %	74,1 %	71,0 %
• Pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un suivi dans les 10 jours ouvrables[1, 3]	90 %	93,1 %	94,3 %	98,3 %
En santé et services sociaux				
• Pourcentage des plaintes dont le traitement est conclu[2] dans les 60 jours ouvrables[1]	70 %	79,2 %	55,9 %	48,9 %

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011	RÉSULTAT EN 2011-2012
• Pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un suivi dans les 10 jours ouvrables[3]	90 %	82,4 %	96,4 %	98,3 %
Pourcentage de suivi des recommandations concernant les dossiers individuels	98 %	99,6 %	98,4 %	98,5 %
Satisfaction des citoyens	Satisfaction mesurée d'ici le 31 décembre 2009	Note moyenne de 7,1 sur 10	Cible atteinte en 2009-2010 Mesure en 2010-2011 : note moyenne de 7,1 sur 10	–

1 Indicateur correspondant à un engagement de la *Déclaration de services aux citoyens*.
2 Dans le *Plan stratégique 2009-2012*, on trouve le mot « terminé ». Le terme « conclu » est préféré pour désigner un dossier dont les conclusions ont été transmises au citoyen.
3 Un suivi est assuré auprès du citoyen lorsque le délai de traitement de sa plainte ne pourra être respecté, et ce, pour l'informer du délai raisonnable dans lequel son dossier sera traité.

Le respect des délais de service et le suivi de l'application des recommandations par les ministères, les organismes publics ou les instances du réseau de la santé et des services sociaux sont des indicateurs fiables pour s'assurer que les enquêtes relatives aux demandes de services sont menées avec célérité et qu'elles donnent lieu à des interventions qui permettent de corriger les situations préjudiciables de façon durable.

Les accusés de réception

À ce chapitre, la cible de 100 % relative aux dossiers ayant fait l'objet d'un accusé de réception est pratiquement atteinte, l'écart de moins de 0,4 % s'expliquant par une surcharge ponctuelle de travail. Il s'agit ici du même résultat que pour les deux années précédentes. À noter que les 48 heures dont il est question renvoient à la notion de « 2 jours ouvrables » inscrite à la *Déclaration de services aux citoyens*.

Le traitement des plaintes

Les indicateurs et les cibles associés au délai de traitement des demandes des citoyens diffèrent en ce qui concerne les dossiers du secteur *Administration publique* et ceux du secteur *Santé et services sociaux*. Cela est justifié par le fait que, généralement, un dossier traité dans ce dernier secteur nécessite un processus d'enquête particulier, avec des étapes et des procédures inscrites dans la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux. Il s'agit de plus d'un recours de deuxième niveau, en appel des décisions des commissaires aux plaintes et à la qualité des services, sauf exception, ce qui implique généralement des dossiers complexes. Enfin, alors que la majorité des conclusions en matière d'administration publique sont rendues verbalement, celles qui sont relatives à la santé et aux services sociaux le sont par écrit, en vertu d'une obligation légale.

Dans le secteur *Administration publique*, une baisse est observée cette année, avec 71,0 % des dossiers traités en moins de 10 jours comparativement à 74,1 % en 2010-2011. Cette diminution de 3,1 points de pourcentage s'explique essentiellement par la réception massive de 355 demandes de citoyens sur une problématique, soit l'Instruction 9 du ministère de la Famille et des Aînés. Ce dossier complexe à demandeurs multiples n'a pu être traité en deçà de 10 jours ouvrables, ce qui a entraîné une baisse de 3 points de pourcentage du résultat global

(355 demandes de services sur un total de 8 760). Le résultat excluant le dossier collectif mentionné plus haut serait donc de 74,0 %, soit dans la moyenne des dernières années.

La nature complexe de certains dossiers explique qu'il est parfois difficile de les régler dans un délai de 10 jours ouvrables. Par ailleurs, pour l'année 2011-2012, 85,0 % des dossiers du secteur *Administration publique* ont été traités en 40 jours ouvrables et moins.

ADMINISTRATION PUBLIQUE

Durée moyenne de traitement des plaintes conclues en jours ouvrables (plaintes individuelles et interventions du Protecteur du citoyen)

PLAINTES	2009-2010	2010-2011	2011-2012	VARIATION SUR 3 ANS
Plaintes fondées	52,6	45,3	54,9	+ 4,4 %
Plaintes non fondées	32,6	34,0	35,9	+ 10,1 %
Durée moyenne	37,4	37,0	40,7	+ 8,8 %

La durée moyenne de traitement des plaintes jugées à terme fondées ou non fondées dans le secteur *Administration publique* a légèrement augmenté depuis 2009-2010 : elle est passée de 37,4 à 40,7 jours ouvrables (augmentation de 8,8 % de la durée moyenne), notamment en fonction du délai de traitement de demandes liées à la réception massive de dossiers, précédemment mentionnée (dossiers individuels traités en 150 jours en moyenne).

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, la cible liée au délai maximal de 60 jours ouvrables pour conclure le traitement des plaintes individuelles n'a pas été atteinte. Les résultats présentés en 2009-2010 prenaient exclusivement en considération les dossiers créés à partir de cette date, alors que les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur un plus grand volume de dossiers de ce secteur, ce qui comprend à la fois les dossiers créés au cours de chacune des années et ceux dont le traitement chevauche plus d'une année financière. Pour l'année 2011-2012, on compte donc 48,9 % des dossiers du secteur *Santé et services sociaux* qui ont été traités dans un délai de 60 jours ouvrables et moins, alors que 64,8 % l'ont été dans un délai de 100 jours ouvrables ou moins. Ce dernier délai est davantage représentatif de la durée de traitement de l'ensemble des dossiers de ce secteur, où – il faut le rappeler – le Protecteur du citoyen intervient en deuxième instance. Une durée de traitement plus longue est nécessaire pour les dossiers qui présentent un degré plus élevé de complexité.

Par ailleurs, le Protecteur du citoyen a reçu, en 2011-2012, 245 signalements concernant des instances relevant de sa compétence contre 186 en 2010-2011, ce qui représente une hausse de 31,7 %. Comme les signalements sont généralement plus exigeants en termes d'urgence et de ressources à y consacrer, notamment parce qu'ils nécessitent très souvent des déplacements sur le terrain, leur traitement a inévitablement un impact sur le traitement des autres demandes du secteur *Santé et services sociaux*.

SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

Durée moyenne de traitement des plaintes conclues en jours ouvrables (plaintes individuelles et interventions du Protecteur du citoyen)

PLAINTES	2009-2010	2010-2011	2011-2012	VARIATION SUR 3 ANS
Plaintes fondées	215,4	210,9	208,9	- 3,0 %
Plaintes non fondées	163,2	161,9	132,4	- 18,9 %
Durée moyenne	183,4	185,9	168,8	- 8,0 %

La durée moyenne de traitement des plaintes jugées à terme fondées ou non fondées dans le secteur *Santé et services sociaux* a diminué de 8,0 % depuis 2009-2010 : elle est passée de 183,4 à 168,8 jours ouvrables. Ainsi, malgré la hausse importante des signalements reçus dans ce secteur et la charge de travail additionnelle qu'elle occasionne, la durée totale de traitement des plaintes s'est nettement améliorée cette année encore.

Le suivi des plaintes et des recommandations

Le suivi des plaintes dans un délai de 10 jours ouvrables renvoie à l'action d'informer le citoyen du temps de traitement qu'exige son dossier et de son état d'avancement. À ce chapitre, la cible (90 %) a été dépassée de 8,3 points de pourcentage dans les secteurs *Administration publique* et *Santé et services sociaux*.

Plus précisément, le résultat s'est amélioré de 4,0 points de pourcentage par rapport à l'an dernier dans le secteur *Administration publique*. Dans le secteur *Santé et services sociaux*, l'amélioration est de 1,9 point de pourcentage comparativement aux résultats de 2010-2011 et de 15,9 points par rapport à ceux de 2009-2010, alors qu'il se situait à 82,4 %. La consolidation des processus de travail et les vérifications systématiques des indicateurs ont ainsi porté des fruits et ont permis d'améliorer substantiellement les résultats au cours des dernières années.

La cible de 98 % relative au pourcentage de suivi des recommandations concernant les dossiers individuels a légèrement été dépassée en 2011-2012 (98,5 %), et ce, tant dans le secteur *Administration publique* que dans le secteur *Santé et services sociaux*. Il s'agit une fois encore d'un résultat révélateur de la qualité du travail de l'institution et de sa crédibilité, mais aussi de la volonté des ministères, des organismes publics et des instances de garantir le règlement satisfaisant des dossiers litigieux ainsi que d'améliorer la qualité de leurs services, en assurant le respect des droits des citoyens.

La satisfaction des citoyens

Le Protecteur du citoyen a mesuré la satisfaction des citoyens à son égard à deux reprises, soit en 2009-2010 et en 2010-2011 : les résultats étant similaires, il n'a pas jugé utile de répéter l'exercice en 2011-2012 et a préféré consacrer ses ressources aux services aux citoyens.

Le Protecteur du citoyen entend toutefois procéder à l'envoi d'un nouveau sondage de satisfaction dans un avenir proche, dans lequel il tiendra compte des orientations et des objectifs de sa nouvelle planification stratégique.

La comparaison avec d'autres ombudsmans

Depuis 2007-2008, le Protecteur du citoyen recueille certaines données concernant les autres ombudsmans parlementaires au Canada, ce qui lui permet de comparer les champs de compétence de chacun, ainsi que le nombre total de demandes reçues et traitées au cours d'une année financière ou de l'année civile. Le tableau comparatif de l'annexe 2 du présent rapport annuel de gestion porte sur l'année 2010-2011, ou sur l'année civile 2010, selon les ombudsmans et à la lumière des renseignements fournis par ces derniers ou publiés dans leurs rapports annuels.

Objectif 1.2

Déterminer et obtenir des correctifs d'ensemble aux problèmes à portée collective ou à caractère systémique émanant de services publics

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011	RÉSULTAT EN 2011-2012
Taux de satisfaction	Taux mesuré en 2009-2010 2010-2012 : croissance annuelle de 1 %	7,3 sur 10	Taux non mesuré	Taux non mesuré
Mesures correctives à effet collectif proposées	Dans 100 % des situations préjudiciables à portée collective	92,3 %	98,6 %	100 %
Pourcentage de suivi des recommandations à effet collectif	98 %	98,8 %	96,6 %	98,4 %

Trois indicateurs sont associés à cet objectif pour en évaluer les effets. Le premier indicateur porte sur le taux de satisfaction des citoyens parce que le règlement de leur plainte sera utile à d'autres personnes. Le deuxième vise à s'assurer que l'institution a détecté et tenté de régler chaque motif fondé soulevé initialement par un citoyen et dont le correctif proposé pouvait s'appliquer de façon collective. Le troisième indicateur traduit le pourcentage des mesures proposées donnant lieu à des corrections à portée collective qui ont été suivies par les ministères, les organismes publics ou les instances du réseau de la santé et des services sociaux.

Le premier indicateur est mesuré dans le contexte des sondages de satisfaction, par une question s'adressant précisément aux personnes qui ont formulé une plainte à portée collective. Considérant la décision du Protecteur du citoyen de ne pas mesurer la satisfaction des citoyens en 2011-2012, tel que cela est indiqué à l'égard du dernier indicateur de l'objectif 1.1, et considérant le constat formulé dans le *Rapport annuel de gestion 2010-2011*, à savoir que le nombre de répondants visé par la question relative au taux de satisfaction concernant les plaintes à portée collective était insuffisant pour mesurer avec fiabilité cet indicateur, aucun résultat n'est présenté en 2011-2012.

Par ailleurs, lorsqu'une plainte est fondée et que le préjudice subi par le citoyen n'est pas encore corrigé, le Protecteur du citoyen fait des recommandations au ministère, à l'organisme public ou à l'instance en cause. Lorsqu'il l'estime nécessaire, il propose des mesures en vue de corriger et de prévenir les préjudices sur une plus grande échelle. La plainte est alors dite « à portée collective ». Les problèmes qui présentent une situation préjudiciable ayant cette portée sont systématiquement mis en évidence, de façon à s'assurer que les mesures correctives proposées profiteront à l'ensemble des citoyens éventuellement touchés.

La cible associée à ce deuxième indicateur a été atteinte en 2011-2012. Le Protecteur du citoyen a décelé 384 situations préjudiciables à portée collective et il a proposé des mesures correctives à effet collectif dans toutes ces situations. Chacune d'elles donne habituellement lieu à plus d'une recommandation.

En ce qui a trait à la cible fixée au troisième indicateur, les recommandations du Protecteur du citoyen ayant une portée collective ont été suivies par les ministères, les organismes publics ou les instances visés dans 98,4 % des cas. En effet, pour les 1 510 motifs de plainte et de signalement jugés fondés, 516 mesures à portée collective ont été proposées en 2011-2012. Dans le secteur *Administration publique*, ce sont ainsi 179 des 183 recommandations formulées qui ont été acceptées, alors que 329 des 333 recommandations formulées dans le secteur *Santé et services sociaux* l'ont été également.

Objectif 1.3

Favoriser l'adaptation des services publics pour mieux satisfaire les besoins des citoyens, plus particulièrement les besoins de ceux dont le milieu de vie est sous la responsabilité directe de l'État

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011	RÉSULTAT EN 2011-2012
Pourcentage de suivi des mesures correctives recommandées à la suite de plaintes fondées relatives aux milieux de vie publics				
• en santé et services sociaux	90 %	100 %	96,1 %	100 %
• en détention	80 %	100 %	100 %	100 %

Cet objectif a trait à la qualité des milieux de vie des personnes hébergées dans les centres d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD) et de celles qui sont incarcérées dans des centres de détention, dans le respect des droits dont elles ne sont pas légalement privées en ce qui a trait à ces dernières.

En ce qui concerne le suivi des recommandations consécutives à des plaintes et à des signalements à portée individuelle ou collective jugés fondés, les résultats ont été largement dépassés une fois encore cette année : ils ont atteint 100 % pour les milieux de vie publics dans le réseau de la santé et des services sociaux (62 recommandations) et 100 % pour les milieux de détention (441 recommandations). Les 503 recommandations qui proposaient des mesures correctives concernant l'amélioration des milieux de vie publics ont donc été suivies en 2011-2012. L'an dernier, ce sont 506 des 510 recommandations de ce type qui avaient été suivies par les organismes et les instances visés.

AXE D'INTERVENTION : LA NOTORIÉTÉ DU PROTECTEUR DU CITOYEN

Objectif 1.4

Assurer la notoriété de l'institution auprès des citoyens et des intervenants qui agissent comme intermédiaires

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011	RÉSULTAT EN 2011-2012
Taux de notoriété auprès des citoyens	2009-2010 : taux d'ensemble et par région (Québec, Montréal, autres régions) mesurés	Sondage téléphonique omnibus : notoriété totale de 46 % (Montréal : 44 % ; Québec : 63 % ; autres régions : 42 %)	Taux non mesuré	Notoriété totale[1] de 41 % (Montréal : 41 % ; Québec : 57 % ; autres régions : 37 %)
	2010-2012 : croissance annuelle pour l'ensemble, en priorité pour les régions où la notoriété est inférieure au prorata de la population	–	–	Aucune croissance selon les résultats du sondage téléphonique omnibus
		71 %[2] des personnes qui ont fait appel au Protecteur du citoyen le connaissaient avant de recourir à ses services (Montréal : 62 % ; Québec : 78 % ; autres régions : 72 %)	69 %[2]	–

1 Ce taux a été mesuré par un sondage téléphonique omnibus.
2 Ce résultat a été mesuré par l'enquête sur la satisfaction.

Le Protecteur du citoyen a réalisé un sondage téléphonique omnibus auprès de la population adulte du Québec entre le 29 février et le 11 mars 2012, sondage auquel 1 002 personnes ont répondu. Si l'on considère les mesures spontanées et assistées[3], la notoriété totale du Protecteur du citoyen s'établit à 41 %, alors qu'elle était de 46 % en 2009-2010. Selon les standards en cette matière, cette baisse des résultats n'est pas significative d'un point de vue statistique compte tenu des marges d'erreur[4].

3 Les résultats de la mesure spontanée représentent le pourcentage de personnes ayant désigné spontanément le Protecteur du citoyen comme étant l'organisme qui s'occupe des plaintes des citoyens à l'égard des services publics québécois ou du réseau de la santé et des services sociaux. Dans le cas de la mesure assistée, un choix de réponses a été proposé.
4 L'écart observé est de 5 points, alors que l'écart significatif d'un point de vue statistique est de 5,26 points.

Au cours des dernières années, le Protecteur du citoyen a effectué d'autres types de sondage dont certains résultats peuvent être considérés aux fins de la mesure de la notoriété. Ainsi, en 2009-2010 et en 2010-2011, lors d'un sondage qui avait pour objet d'évaluer la satisfaction des citoyens ayant fait appel au Protecteur du citoyen, la question suivante a été posée : « Connaissiez-vous l'existence du Protecteur du citoyen avant que votre problème survienne ? ». En 2010-2011, 69 % des répondants ont répondu par l'affirmative, alors qu'en 2009-2010 le résultat était de 71 %.

En 2011-2012, le Protecteur du citoyen a par ailleurs accompli diverses actions à coût réduit afin d'augmenter sa notoriété. Parmi celles-ci, on note des publicités rédactionnelles dans des magazines ciblant les aînés ainsi que des capsules d'information sur le site Web *Protégez-vous.ca*. Il a également participé à plusieurs activités – conférences, ateliers, formations – en vue de faire connaître ses services à des citoyens ou à des relayeurs agissant auprès de ces derniers (voir le tableau ci-dessous). Le Protecteur du citoyen a également continué à développer son site Web afin d'en enrichir le contenu et d'en accroître l'accessibilité ainsi que la convivialité. Le site a connu en 2011-2012 une hausse de 26,1 % du nombre de pages vues par rapport à l'année précédente.

La diffusion de rapports spéciaux, du rapport annuel et de mémoires sur des projets de loi a par ailleurs entraîné une importante couverture de presse. Ainsi, le Protecteur du citoyen a répondu à 163 demandes de journalistes au cours de l'année, soit 49 de plus que l'année précédente. De ce nombre, 62 ont donné lieu à des entrevues, soit presque le double qu'en 2010-2011.

Le tableau qui suit présente les principales activités publiques qui se sont déroulées au cours de l'année 2011-2012.

ACTIVITÉS PUBLIQUES	DESCRIPTION
Allocutions et conférences	La protectrice du citoyen et les vice-protecteurs ont prononcé des conférences sur différents sujets liés à l'action du Protecteur du citoyen. La protectrice du citoyen a notamment fait une allocution lors d'un séminaire de l'Observatoire international de la santé et des services sociaux ayant pour thème « Comment les organisations de santé réussissent-elles à accroître leur performance ? ». Lors du congrès annuel de la Fédération de l'hospitalisation privée de France, elle a aussi été invitée à présenter, en assemblée plénière sous le thème « Les enseignements de l'étranger », une conférence sur la participation des usagers au fonctionnement des établissements de santé. Elle s'est également adressée aux membres de la Fédération des centres d'assistance et d'accompagnement aux plaintes (CAAP) lors de leur assemblée générale annuelle qui s'est tenue en Gaspésie en juin 2011. En octobre, elle a présenté les constats de son rapport annuel d'activités lors d'une rencontre du Centre d'assistance et d'accompagnement aux plaintes de la Capitale Nationale. Le vice-protecteur aux services aux citoyens et aux usagers a prononcé une conférence sur la reconnaissance et le respect des droits des aînés en résidences d'hébergement lors d'un colloque du Centre d'assistance et d'accompagnement aux plaintes du Bas-Saint-Laurent. Pour sa part, le vice-protecteur à la prévention et à l'innovation a participé à une table ronde lors du colloque de l'Association du Barreau canadien sur le thème « L'hébergement et les soins : la peur de vieillir ».

ACTIVITÉS PUBLIQUES	DESCRIPTION
Activités d'information	Les vice-protecteurs, des gestionnaires et des membres du personnel ont participé à diverses activités en vue de faire connaître l'institution auprès de relayeurs ou d'intervenants qui agissent comme intermédiaires auprès de citoyens. Parmi celles-ci, il faut noter : • la rencontre avec les commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services de la Montérégie ; • la rencontre avec les administrateurs lors d'une journée d'orientation de l'Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées et préretraitées (AQDR) ; • la rencontre avec les commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des services des Laurentides ; • la rencontre avec les membres du Regroupement pour la concertation des personnes handicapées des Laurentides ; • la rencontre avec les membres du mouvement *Personne d'abord* du Québec métropolitain ; • l'exposé du Protecteur du citoyen dans le contexte du programme *Découvrir la fonction publique* au groupe de jeunes employés du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, à l'Assemblée nationale ; • l'exposé du Protecteur du citoyen à un groupe d'intervenants du Centre de santé et de services sociaux (CSSS) Cavendish travaillant à la ligne Aide abus aînés.
Activités de formation	Le Protecteur du citoyen a offert son expertise à des étudiants de l'Université Laval : • participation du vice-protecteur à la prévention et à l'innovation au séminaire de troisième année en sciences politiques intitulé « Contre-démocratie et contre-pouvoirs institutionnels » ; • participation de la directrice des communications au cours « Écritures et publics » et au cours « Communication et politique » offerts par le Département d'information et de communication. Le secrétaire général et directeur des affaires juridiques a par ailleurs présenté le Protecteur du citoyen lors de la formation « Éthique et lutte à la corruption » offerte à un groupe de fonctionnaires africains par l'École nationale d'administration publique (ENAP). Le Protecteur du citoyen a aussi accueilli, à son bureau de Québec, les stagiaires de la Fondation Jean-Charles-Bonenfant de l'Assemblée nationale, des étudiants belges de la Conférence Olivaint et des étudiants du Collège Édouard-Montpetit.

ORIENTATION 2

APPORTER AUX PARLEMENTAIRES ET AU GOUVERNEMENT UN ÉCLAIRAGE CONSTRUCTIF SUR LES MOYENS D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DES SERVICES PUBLICS ET DE PRÉVENIR L'ATTEINTE AUX DROITS DES CITOYENS

Outre la réception et le traitement des demandes des citoyens, le Protecteur du citoyen agit de façon préventive, en effectuant une veille législative et réglementaire systématique de tous les projets de loi et de règlement. Il réalise également des rapports spéciaux ainsi que des études et des mandats d'initiative destinés aux élus de l'Assemblée nationale, dans le but de les sensibiliser à des problématiques mises en évidence par les plaintes des citoyens et par ses propres constats.

AXE D'INTERVENTION : LA VEILLE LÉGISLATIVE ET RÉGLEMENTAIRE

La veille législative et réglementaire est une activité du Protecteur du citoyen réalisée en vertu de l'article 27.3 de sa loi constitutive, qui lui confère le pouvoir d'appeler l'attention de l'Assemblée nationale et du gouvernement sur les réformes législatives, réglementaires et administratives qu'il juge conformes à l'intérêt général. Elle est également justifiée en vertu de l'article 7 de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux, qui confie au Protecteur du citoyen le mandat de veiller, par toute mesure appropriée, au respect des usagers du réseau de la santé et des services sociaux, et des droits qui leur sont reconnus par cette loi.

Le Protecteur du citoyen prend connaissance de l'ensemble des projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et des projets de règlement publiés à la Gazette officielle du Québec. Il intervient lorsqu'il l'estime nécessaire ou, parfois, à la demande expresse des parlementaires. Des ministres et des dirigeants d'organismes publics sollicitent à l'occasion l'avis préalable de la protectrice du citoyen sur des projets de textes législatifs ou réglementaires. Celle-ci leur fournit alors son avis, dans le respect de son mandat d'action à titre préventif.

En matière réglementaire, la protectrice du citoyen formule ses commentaires directement au ministre ou au dirigeant visé, alors qu'en matière législative elle les transmet généralement à la commission parlementaire chargée d'étudier le projet de loi, sous forme de mémoire ou de lettre. Des demandes d'information ou des interventions du Protecteur du citoyen auprès des ministères et des organismes publics donnent aussi lieu à des modifications ou à des précisions aux projets de loi et de règlement.

Objectif 2.1

Intervenir auprès des parlementaires au sujet des projets de loi en vue de préserver les droits des citoyens et de déterminer les préjudices possibles

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011	RÉSULTAT EN 2011-2012
Pourcentage des projets de loi pertinents[5] examinés	100 % des projets de loi pertinents examinés	100 % des projets de loi pertinents examinés	97,9 % des projets de loi pertinents examinés	100 % des projets de loi pertinents examinés

5 Ne sont pas estimés pertinents aux fins de la veille législative, par exemple, les projets de loi sur les crédits adoptés le jour même ou les projets de loi concernant des jours commémoratifs.

Objectif 2.2

Intervenir auprès du gouvernement au sujet des projets de règlement en vue de préserver les droits des citoyens et de prévenir les difficultés de mise en œuvre

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011	RÉSULTAT EN 2011-2012
Pourcentage des projets de règlement pertinents[6] examinés	100 % des projets de règlement pertinents examinés	100 % des projets de règlement pertinents examinés	96,6 % des projets de règlement pertinents examinés	100 % des projets de règlement pertinents examinés

En 2011-2012, 51 des 60 projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et 134 des 146 projets de règlement publiés à la Gazette officielle du Québec ont été estimés pertinents aux fins de la veille législative et réglementaire et transmis aux délégués compétents du Protecteur du citoyen pour analyse[7]. Cette année, le Protecteur du citoyen a atteint la cible de 100 % des projets de loi et de règlement pertinents examinés qu'il s'était fixée.

ANNÉES	PROJETS DE LOI		PROJETS DE RÈGLEMENT	
	TRANSMIS POUR ANALYSE/ PRÉSENTÉS À L'ASSEMBLÉE NATIONALE	INTERVENTIONS RELATIVES AUX PROJETS DE LOI ET AUX AVANT-PROJETS DE LOI	TRANSMIS POUR ANALYSE/PUBLIÉS À LA GAZETTE OFFICIELLE DU QUÉBEC	INTERVENTIONS RELATIVES AUX PROJETS DE RÈGLEMENT
2009-2010	56/68	14	125/147	8
2010-2011	47/56	10	149/171	5
2011-2012	51/60	8	134/146	5

Les analyses effectuées en 2011-2012 ont donné lieu à 13 interventions du Protecteur du citoyen (sur 7 projets de loi, 1 avant-projet de loi et 5 projets de règlement) : elles lui ont permis d'identifier les impacts d'ordre administratif, économique ou social potentiellement négatifs pour les citoyens ou encore de signaler des modifications législatives ou réglementaires répondant à ses recommandations passées. Les résultats du suivi des recommandations au 31 mars de l'année visée sont détaillés dans le tableau suivant.

6 À moins de concerner une question d'intérêt pour le Protecteur du citoyen, les projets de règlement relevant d'organismes hors de sa compétence, les projets de règlement des ordres professionnels (sauf ceux qui touchent la santé ou les services sociaux) et les décrets de convention collective ou autres sujets portant sur les relations de travail sont généralement estimés non pertinents aux fins de la veille réglementaire.

7 À ce nombre s'ajoutent 4 projets de loi et 27 projets de règlement qui ont été transmis pour information (pour un total de 55 projets de loi et 161 projets de règlement).

RECOMMANDATIONS	2009-2010		2010-2011		2011-2012	
	PROJETS DE LOI (SUR 14)	PROJETS DE RÈGLEMENT (SUR 8)	PROJETS DE LOI (SUR 10)	PROJETS DE RÈGLEMENT (SUR 5)	PROJETS DE LOI (SUR 8)	PROJETS DE RÈGLEMENT (SUR 5)
Nombre total de recommandations formulées par le Protecteur du citoyen à la suite de ses interventions	23	12	40	7	29	8
Nombre de recommandations suivies[1]	3	1	8	4	5	4
Nombre de recommandations non suivies	4	1	14	2	10	3
Nombre de recommandations en attente de suivi au 31 mars de l'année visée	16	10	18	1	14	1

1 Les recommandations sont considérées comme « suivies » dès lors que la modification, l'ajout ou le retrait suggéré au texte à l'étude sont retenus dans la version définitive du texte, lorsque le Protecteur du citoyen est satisfait d'une autre mesure qu'il estime équivalente pour les droits des citoyens ou encore, exceptionnellement, lorsqu'un engagement jugé sérieux par le Protecteur du citoyen lui est donné à cet effet.

Les recommandations peuvent être en attente de suivi soit parce que les projets de loi ou de règlement ne sont pas adoptés, soit parce que ces recommandations portaient sur la mise en œuvre et qu'il était trop tôt, au 31 mars de l'année visée, pour en mesurer l'effet.

Les 10 recommandations portant sur des projets de loi (ou avant projets de loi) formulées en 2009-2010 qui étaient en attente de suivi au 31 mars 2011 le sont encore au 31 mars 2012. Toutefois, une recommandation faite en 2009-2010, pour laquelle aucun suivi n'avait été constaté en 2010-2011, a finalement été l'objet en 2011-2012 d'une mesure qui donne suite à la recommandation du Protecteur du citoyen. Et alors que 18 recommandations formulées en 2010-2011 étaient en attente de suivi au 31 mars 2011, 3 le sont encore au 31 mars 2012, et 5 ont connu cette année une conclusion conforme à la position du Protecteur du citoyen.

Quant à la recommandation relative à un projet de règlement ayant fait l'objet d'une intervention en 2010-2011, qui était en attente de suivi au 31 mars 2011, le Protecteur du citoyen considère qu'elle n'a pas été suivie.

La section « Bilan de la veille législative et réglementaire » du rapport d'activités 2011-2012 présente de manière détaillée les projets analysés, les interventions du Protecteur du citoyen et leur incidence, le cas échéant, ainsi que le résultat connu en 2011-2012 pour des recommandations formulées au cours des trois années précédentes.

AXE D'INTERVENTION : LES ÉTUDES ET LES MANDATS D'INITIATIVE

Afin de remplir son rôle en matière de prévention, le Protecteur du citoyen réalise depuis plusieurs années des études et des rapports spéciaux lui permettant de faire la lumière sur des problèmes complexes, observés à partir du nombre de plaintes reçues des citoyens ou qu'il a lui-même constatés, et de les résoudre.

Pour ce faire, le Protecteur du citoyen recommande aux dirigeants visés des solutions pour prévenir les difficultés qu'ont éprouvées les citoyens à faire respecter leurs droits. Dans ses recommandations, le Protecteur du citoyen propose des réformes législatives, réglementaires ou administratives destinées à profiter à l'ensemble de la population. Les réformes administratives peuvent porter sur les politiques, les orientations, les directives ou les pratiques opérationnelles.

Alors que l'objectif 2.3 concerne l'implantation de l'ensemble des mesures correctives relativement aux recommandations du Protecteur du citoyen contenues dans les rapports spéciaux déposés à l'Assemblée nationale ou remis au gouvernement, l'objectif 2.4 traite des rapports qu'il a réalisés et rendus publics au cours de l'année dans le cadre d'une enquête systémique. Cet objectif porte sur le suivi accordé aux propositions de réformes législatives, réglementaires ou administratives qui ont été acceptées par les ministères, les organismes publics et les instances visés, ainsi que sur leur impact.

En 2011-2012, le Protecteur du citoyen a rendu publics trois rapports pour lesquels il doit rendre des comptes à la lumière de ces deux objectifs. Le premier concerne la santé mentale : *Pour des services mieux adaptés aux personnes incarcérées qui éprouvent un problème de santé mentale*, le deuxième s'intitule *Gestion de la mise au rôle à la Régie du logement au dernier trimestre de l'année 2010-2011* ; et le troisième, *Chez soi : toujours le premier choix ? L'accessibilité aux services de soutien à domicile pour les personnes présentant une incapacité significative et persistante*, consacré au soutien à domicile.

À noter que le premier rapport est traité conformément à l'objectif 2.3, alors que les deux autres figurent sous l'objectif 2.4.

Objectif 2.3

Recommander aux parlementaires et au gouvernement des solutions novatrices aux situations préjudiciables et aux difficultés que connaissent les citoyens au sein des services publics

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011	RÉSULTAT EN 2011-2012
Pourcentage de suivi des recommandations issues de nos études et rapports spéciaux[1]	100 %	TED enfants[2] : 100 % Procédure d'enquête (policiers)[3] : à venir	TED enfants[2] : 100 % Procédure d'enquête (policiers)[3] : 0 %	TED enfants[2] : 100 % Procédure d'enquête (policiers)[3] : à venir Santé mentale et détention[4] : à venir

1 Sont ici visées les recommandations relatives aux rapports spéciaux dont les suivis d'implantation venaient à échéance au 31 mars de l'année visée.
2 *Les services gouvernementaux destinés aux enfants qui présentent un trouble envahissant du développement.*
3 *La procédure d'enquête appliquée au Québec lors d'incidents impliquant des policiers.*
4 *Pour des services mieux adaptés aux personnes incarcérées qui éprouvent un problème de santé mentale.*

Le rapport intitulé *Pour des services mieux adaptés aux personnes incarcérées qui éprouvent un problème de santé mentale* (indiqué au tableau précédent sous l'expression « Santé mentale et détention ») a été déposé à l'Assemblée nationale le 11 mai 2011. Les recommandations qu'il contient ont pour objet l'amélioration de la prise en charge de ces personnes et des services préventifs, curatifs et d'intégration sociale adaptés à leur condition. Elles portent notamment sur le soutien aux interventions policières précédant l'incarcération, l'intégration et la continuité des services offerts durant l'épisode carcéral et le développement de mesures favorisant la réinsertion sociale des personnes incarcérées qui éprouvent un problème de santé mentale.

Des 30 recommandations contenues dans ce rapport, 14 s'adressaient au ministère de la Santé et des Services sociaux, 11 au ministère de la Sécurité publique et 5 au ministère de la Justice. Le premier ministère s'est engagé à suivre 13 des 14 recommandations qui le concernaient, alors que les deux autres ont convenu de suivre les 16 recommandations qui les touchaient. Il y a donc 29 recommandations sur 30 (96,7 %) qui ont été acceptées par les ministères visés, recommandations pour lesquelles le Protecteur du citoyen fera un suivi et s'assurera qu'elles sont effectivement appliquées selon les échéanciers convenus. Des mécanismes de suivi de l'implantation de ces recommandations par les ministères visés seront mis en place au cours de l'année 2012-2013.

Parmi les rapports spéciaux des années précédentes, les 3 recommandations qui avaient à être suivies au 31 mars 2012 concernant le rapport *Les services gouvernementaux destinés aux enfants qui présentent un trouble envahissant du développement* (indiqué au tableau précédent sous l'expression « TED enfants »), l'ont été en totalité.

Le Protecteur du citoyen avait publié en février 2010 un rapport spécial, intitulé *La procédure d'enquête appliquée au Québec lors d'incidents impliquant des policiers* (indiqué au tableau précédent sous l'expression « Procédure d'enquête (policiers) »). Le 2 décembre 2011, le projet de loi concernant les enquêtes policières indépendantes (projet de loi n° 46) a été présenté à l'Assemblée nationale. Par la suite, soit le 27 février 2012, le Protecteur du citoyen a déposé un mémoire devant la Commission des institutions, mémoire dans lequel il énonce notamment que la solution proposée par ce projet de loi est insatisfaisante au regard des critères essentiels d'indépendance, d'impartialité, d'application cohérente de règles formelles, de transparence du processus et des résultats, de surveillance et d'imputabilité. Il constate cependant certaines améliorations en vue de la transparence du processus et d'une meilleure reddition de comptes qui vont dans le sens de 2 recommandations figurant dans son rapport spécial. Le Protecteur du citoyen a réitéré que, pour lui, la seule solution durable et efficace consiste à associer des enquêteurs civils qualifiés aux enquêteurs policiers dans la réalisation même des enquêtes. Au 31 mars 2012, le projet de loi n'avait pas été adopté.

Objectif 2.4

Susciter des réformes législatives, réglementaires ou administratives en vue de remédier à des situations préjudiciables et d'éviter leur répétition

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011	RÉSULTAT EN 2011-2012
Pourcentage des recommandations suivies	100 %	Listériose[5] : 100 %	–	–
			Protection des nourrissons et des tout-petits[6] : 100 %	–
			P-38[7] : 33 %	P-38[7] : 66 %
				Gestion de la mise au rôle à la Régie du logement[8] : 100 %
				Soutien à domicile[9] : à venir
Intervention pour chaque situation préjudiciable anticipée ou constatée	100 %	ND	ND	ND
Diminution du nombre de plaintes fondées découlant de ces préjudices	80 %	Listériose[5] : 100 %	ND	ND
		TED enfants[10] : 100 %		
		Procédure d'enquête indépendante (policiers)[11] : à venir		

5 *La gestion de la crise de la listériose associée aux fromages québécois*
6 *La protection des nourrissons et des tout-petits*
7 *Les difficultés d'application de la Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui (L.R.Q., c. P-38.001)*
8 *Gestion de la mise au rôle à la Régie du logement au dernier trimestre de l'année 2010-2011*
9 *Chez soi : toujours le premier choix? L'accessibilité aux services de soutien à domicile pour les personnes présentant une incapacité significative et persistante*
10 *Les services gouvernementaux destinés aux enfants qui présentent un trouble envahissant du développement*
11 *La procédure d'enquête appliquée au Québec lors d'incidents impliquant des policiers*

En 2011-2012, le Protecteur du citoyen a rendu publics deux rapports répondant aux critères de détermination relatifs à l'objectif 2.4 de son plan stratégique.

Le premier, intitulé *Gestion de la mise au rôle à la Régie du logement au dernier trimestre de l'année 2010-2011*, a été rendu public en septembre 2011 et recommandait premièrement au ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire de demander au Conseil de la justice administrative de faire enquête sur la gestion de la mise au rôle à la Régie du logement. Il recommandait également à cette dernière d'apporter les modifications

requises à son rapport annuel 2010-2011 relativement aux données qui y étaient déclarées, conséquentes à l'instruction concernant la mise au rôle de certaines catégories de dossiers. Ces recommandations ont été suivies et, considérant que la seconde a pour objet de rectifier la manière dont des dossiers pouvaient administrativement être traités prioritairement en regard d'autres dossiers, au détriment des citoyens, son suivi a eu lieu.

Dans le deuxième rapport, rendu public le 30 mars 2012 et intitulé *Chez soi : toujours le premier choix? L'accessibilité aux services de soutien à domicile pour les personnes présentant une incapacité significative et persistante*, le Protecteur du citoyen demandait au ministère de la Santé et des Services sociaux de lui faire parvenir, d'ici la fin du mois de juin 2012, un plan de réalisation des deux recommandations qui y étaient formulées. Les résultats seront présentés dans le prochain rapport annuel de gestion.

Enfin, en ce qui a trait au rapport présenté par le Protecteur du citoyen en février 2011 au ministre de la Santé et des Services sociaux, rapport intitulé *Les difficultés d'application de la Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui (L.R.Q., c. P-38.001)* (indiqué au tableau précédent sous le terme « P-38 »), les modifications législatives qui y sont recommandées n'ont pas été retenues par le ministère de la Santé et des Services sociaux au 31 mars 2012. De plus, au cours de l'année 2011-2012, le Ministère a mis sur pied un comité consultatif chargé de définir des orientations ministérielles en matière d'application de la Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui, ce qui répond ainsi aux objectifs visés par les recommandations formulées dans ce rapport. Le Protecteur du citoyen suivra l'évolution des travaux de ce comité ; pour le moment, il considère comme satisfaisante la progression de l'implantation des recommandations.

Les rapports mentionnés concernant les objectifs 2.3 et 2.4 du *Plan stratégique 2009-2012* peuvent être consultés sur le site Web du Protecteur du citoyen (www.protecteurducitoyen.qc.ca), sous l'onglet « Dossiers et documentation ».

Il importe de rappeler que le Protecteur du citoyen a analysé les différentes possibilités de rendre compte de l'atteinte des cibles des deuxième et troisième indicateurs de l'objectif 2.4. Ses travaux lui permettent de conclure qu'il ne peut attester l'atteinte d'aucun de ces deux indicateurs. D'une part, aucune compilation ni nomenclature n'ont été produites relativement à l'ensemble des situations préjudiciables anticipées ou constatées. D'autre part, les délais entre l'envoi des recommandations du Protecteur du citoyen au ministère, à l'organisme public ou à l'instance visés et la mise en vigueur des modifications législatives, réglementaires ou encore l'implantation des réformes administratives recommandées excèdent généralement la durée même d'application du *Plan stratégique 2009-2012* du Protecteur du citoyen, ce qui rend ainsi quasi impossible toute mesure de la diminution des plaintes reçues pour les mêmes motifs, faute de données probantes à fournir.

ORIENTATION 3

ASSURER LA DISPONIBILITÉ D'UNE MAIN-D'ŒUVRE HAUTEMENT COMPÉTENTE ET MOBILISÉE GARANTE DE LA PRESTATION OPTIMALE DES SERVICES DU PROTECTEUR DU CITOYEN

AXE D'INTERVENTION : LA DISPONIBILITÉ DU PERSONNEL

Objectif 3.1

Assurer en tout temps la disponibilité de services de qualité aux citoyens

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011	RÉSULTAT EN 2011-2012
Taux d'inoccupation des postes	Taux inférieur à 2,5 % en moyenne annuelle	6,6 %	4,7 %	3,1 %
Respect des engagements de notre Déclaration de services aux citoyens	100 % des engagements respectés	Mesures prises pour respecter 100 % des engagements	Mesures prises pour respecter 100 % des engagements	Mesures prises pour respecter 100 % des engagements

La dotation des postes

Concernant les postes permanents, leur taux d'inoccupation a diminué de plus de la moitié au cours des trois dernières années, où il est passé de 6,6 % en 2009-2010 à 3,1 % en 2011-2012. Pour cette dernière année, le taux a été de 2,1 % si l'on exclut les situations pour lesquelles une décision de ne pas pourvoir immédiatement un poste est intervenue. En effet, pour 4 des 17 postes devenus vacants en cours d'année, la décision de retarder la dotation en personnel reposait sur des motifs de rationalisation budgétaire, de réorganisation du travail ou de réorganisation administrative.

La régression du taux d'inoccupation des postes s'explique notamment par la mise en place de mécanismes de dotation efficaces et par la facilitation des mouvements internes. Par ailleurs, puisque les économies engendrées par les vacances de postes réguliers ont toutes été utilisées pour affecter du personnel occasionnel aux secteurs des enquêtes, l'atteinte de l'objectif du Protecteur du citoyen quant à l'optimisation de l'utilisation des ressources à sa disposition a fortement progressé.

Le respect des engagements de la Déclaration de services aux citoyens

La cible concernant le respect de la totalité des engagements de la *Déclaration de services aux citoyens* est atteinte. Ceux-ci ont fait l'objet d'un suivi rigoureux dans leur application quotidienne. C'est ainsi que, des 22 engagements de nature qualitative, 11 ont été entièrement assumés, alors que les 11 autres ont fait l'objet en 2009-2010 et en 2010-2011 d'une mesure auprès des citoyens faisant appel à l'institution. Les résultats relatifs aux 10 engagements quantitatifs, notamment les délais, sont l'objet d'un suivi régulier et d'actions favorisant leur respect. Les détails des résultats relatifs à chacun de ces engagements se trouvent à la section 5.1 du présent rapport annuel de gestion.

Depuis octobre 2010, le traitement des plaintes de citoyens insatisfaits des services de l'institution est effectué par référence aux engagements de la *Déclaration de services aux citoyens*. Chaque motif de plaintes est systématiquement colligé, ce qui permet ainsi de préciser les engagements spécifiques qui font l'objet d'insatisfactions des citoyens. Cette connaissance des motifs de plainte permet au Protecteur du citoyen de mettre en place, diligemment, les mesures d'amélioration spécifiques qui s'imposent, le cas échéant.

AXE D'INTERVENTION : L'EXPERTISE

Objectif 3.2

Maintenir l'expertise de pointe requise pour exercer pleinement la mission du Protecteur du citoyen

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011	RÉSULTAT EN 2011-2012
Taux de réalisation d'un plan annuel de développement des ressources humaines	Réalisation du plan annuel à 90 % et plus	ND	Utilisation de 91,3 % du budget et de 97,4 % des jours-personnes prévus	Utilisation de 80,0 % du budget et de 95,2 % des jours-personnes prévus
Taux de diminution du nombre de plaintes fondées relatives à la qualité des services	Diminution de 10 % par année	Taux effectif à partir de 2010-2011	Diminution de 30,4 %	Diminution de 12,5 %

Le plan annuel de développement des ressources humaines

En 2011-2012, la réalisation du plan de développement des ressources humaines a atteint sa cible au niveau des efforts planifiés, avec un budget inférieur à celui qui était prévu, ce qui correspond aux orientations de l'institution. La réalisation des activités prévues s'est effectuée relativement dans la même proportion qu'en 2010-2011, mais le budget utilisé a diminué de 11,8 %. Cette situation s'explique essentiellement par les efforts consentis pour trouver des activités de formation pertinentes à moindres coûts. Ainsi, la participation à certaines formations gratuites en ligne et au sein de réseaux a contribué à ce résultat. Cette année encore, une planification efficace des besoins et une recherche rigoureuse des fournisseurs les plus appropriés ont mené à une utilisation optimale du budget alloué.

Pour les activités répondant à des besoins communs, les efforts ont été consacrés en priorité à celles liées à la mission de l'institution et réalisées à l'interne. Outre qu'ils ont permis de consolider et d'assurer l'évolution des activités déjà mises en place au cours des dernières années, ces efforts ont ainsi été axés sur des formations portant sur les connaissances et les habiletés garantes d'un service de qualité auprès des citoyens.

Les plaintes relatives à la qualité des services traitées en 2011-2012

Le deuxième indicateur de l'objectif 3.2 du *Plan stratégique 2009-2012* concerne les plaintes traitées au cours de l'année 2011-2012.

Cette année, 99 plaintes, réparties en 119 motifs, ont été traitées par le Comité sur la qualité des services ou le responsable de la qualité des services et par les gestionnaires visés, selon que la demande de services initiale était ou non conclue ou toujours active au moment de la formulation de la plainte. De ces 119 motifs, 14 ont été jugés fondés comparativement à 16 en 2010-2011. La cible annuelle est donc atteinte, avec un taux de diminution du nombre de plaintes fondées de 12,5 % pour cette année.

Les motifs de plainte les plus invoqués par les plaignants sont liés à un désaccord avec les conclusions des délégués du Protecteur du citoyen ou à un traitement jugé inapproprié (31 motifs, pour 26,1 % du total des motifs allégués) et à leurs délais de traitement (19 motifs, pour 16,0 % du total des motifs allégués). Par ailleurs, 23,5 % des 119 motifs de plaintes traités ont été

déclarés non recevables et n'ont donc pas été soumis à la procédure de traitement en matière de qualité des services.

Parmi les plaintes jugées fondées au terme de cette procédure, 85,7 % des motifs d'insatisfaction portaient sur les délais de traitement des demandes de services (6 motifs fondés) et la rigueur du traitement (6 motifs fondés). Les 14 motifs de plaintes jugés fondés ont mené à diverses mesures d'amélioration, allant d'excuses officielles auprès des citoyens touchés à des compléments d'enquête ou d'information dans les dossiers visés.

AXE D'INTERVENTION : LA MOBILISATION

Objectif 3.3

Accroître la satisfaction professionnelle du personnel grâce à un environnement de travail stimulant offrant des défis

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011	RÉSULTAT EN 2011-2012
Indice de satisfaction professionnelle	Mesure du taux et amélioration annuelle de 5 %	Taux de satisfaction professionnelle de 87,5 sur 100	Taux non mesuré	Taux de satisfaction professionnelle de 87,4 sur 100

Une nouvelle mesure de la satisfaction professionnelle a été effectuée auprès du personnel du Protecteur du citoyen en février 2012. Celle-ci confirme le taux de satisfaction constaté en mars 2010. Le plan d'action réalisé depuis novembre 2010 aura ainsi permis de maintenir un bon niveau de satisfaction et de mobilisation, à l'égard des résultats aussi bien globaux que spécifiques. Le Protecteur du citoyen utilisera les enseignements de cette nouvelle consultation pour définir les actions à retenir précisément pour que ces résultats satisfaisants perdurent au cours des prochaines années.

ORIENTATION 4

AMÉLIORER DE FAÇON CONTINUE LA PERFORMANCE DE L'INSTITUTION POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES CITOYENS

AXE D'INTERVENTION : LES MÉTHODES D'ANALYSE ET D'ENQUÊTE

Objectif 4.1

Terminer l'implantation de la méthodologie d'enquête systématique adaptée à l'institution, assurant la qualité et la cohérence de ses activités

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011	RÉSULTAT EN 2011-2012
Pourcentage des enquêtes réalisées selon la méthodologie	70 % en 2009-2010	87,0 %	–	–
	85 % en 2010-2011	–	96,1 %	99,9 %

Le Protecteur du citoyen a introduit, en février 2009, une nouvelle méthodologie d'enquête systématisée, afin d'assurer l'uniformité des processus qu'utilise son personnel en cette matière ainsi que pour établir une rigueur et une cohérence optimales en vue de garantir la qualité de ses interventions.

Pour mesurer l'atteinte de cet objectif, le Protecteur du citoyen a utilisé comme indicateur d'implantation de cette méthodologie la désignation écrite dans toutes les analyses produites dans le contexte de ses enquêtes, des obligations législatives, réglementaires ou administratives imposées aux ministères, aux organismes publics et aux instances dans une situation donnée.

Les vérifications effectuées pour l'ensemble des dossiers créés au cours de l'année indiquent que 99,9% des dossiers sont traités selon la méthodologie d'enquête du Protecteur du citoyen, ce qui confirme que son intégration aux pratiques institutionnelles est achevée. Les formations sur cette méthodologie sont systématiquement données aux nouveaux employés, tandis que des mises à niveau sont périodiquement offertes à l'ensemble du personnel.

AXE D'INTERVENTION : L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

Objectif 4.2

Poursuivre la mise en place des meilleures pratiques de gestion des ressources en vue d'en optimiser l'utilisation

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTAT EN 2009-2010	RÉSULTAT EN 2010-2011	RÉSULTAT EN 2011-2012
Taux de réalisation du plan annuel d'optimisation	Réalisation à 100 %	100 %	100 %	100 %
Respect des règles et directives en vigueur	Conformité à 100 %	Réalisation à mesurer en 2010-2011	Conformité à 100 %	Conformité à 100 %
Attentes et évaluation du rendement	100 % du personnel permanent	89,0 % du personnel permanent a eu des attentes signifiées en 2009-2010 86,1 % du personnel permanent a eu une évaluation du rendement de l'année précédente	95,7 % du personnel permanent a eu des attentes signifiées en 2010-2011 100 % du personnel permanent a eu une évaluation du rendement pour la période précédente	93,5 % du personnel permanent a eu des attentes signifiées en 2011-2012 94,7 % du personnel permanent a eu une évaluation du rendement pour la période précédente

Le plan annuel d'optimisation

Le premier indicateur de l'objectif 4.2 prévoit la réalisation d'un plan d'optimisation des ressources du Protecteur du citoyen, dans la continuité du plan initialement établi en 2008-2009, en suivi des recommandations du Vérificateur général du Québec. Le Protecteur du citoyen a fait état en cours d'année des mesures prises pour donner suite à ses recommandations et des corrections apportées pour mettre en place des pratiques permettant l'optimisation de ses ressources.

Les pratiques mises en application depuis 2008 se sont poursuivies en 2011-2012 ; le Plan d'optimisation des ressources pour cette année porte sur les nouvelles pratiques et réalisations mises en place en cours d'année.

En matière de **gestion des ressources humaines et contractuelles,** le Protecteur du citoyen s'est assuré de former et de soutenir de manière appropriée les nouveaux gestionnaires pour l'application du cadre de gestion contractuelle adopté en janvier 2011. Deux politiques et une directive, liées à la dotation en personnel, à l'acquisition de la permanence et à la détermination du taux de traitement à l'embauche, ont ainsi été adoptées ou actualisées. En réponse à l'examen des pratiques de dotation de l'institution par le vérificateur interne, un plan de suivi de ses recommandations est en voie d'adoption. Les employés du Protecteur du citoyen disposent également d'un nouveau code d'éthique et de déontologie adapté à l'institution. Enfin, un nouveau programme d'accueil et de formation des nouveaux employés, assurant la cohérence et la conformité de l'information qui leur est communiquée, est offert systématiquement depuis le mois d'octobre 2011.

À la suite des travaux effectués en 2010-2011, le Protecteur du citoyen a mis en fonction, en juin 2011, la Banque de référence institutionnelle (BRI), constituée de données utiles pour assurer le **traitement des demandes de services** et favoriser là aussi la cohérence des connaissances et des pratiques au sein de l'institution. Au total, 5 énoncés de positions institutionnelles y ont été publiés en cours d'année. Par ailleurs, 8 documents de régie interne sont entrés en vigueur pour mieux encadrer le traitement des plaintes. Enfin, un comité de vigilance a été constitué dans le secteur *Administration publique*, afin d'analyser les pratiques actuelles liées au processus de traitement des plaintes et de favoriser l'harmonisation nécessaire entre la Direction de l'accueil et de la recevabilité et les directions d'enquêtes.

En ce qui a trait aux **délais de traitement des demandes des citoyens,** un examen spécifique du vérificateur interne, pour s'assurer que l'étendue du travail effectué dans les dossiers d'enquête est fonction de leur complexité, de l'importance des motifs et de l'impact pour le citoyen, a été complété en janvier 2012. Cet exercice a permis d'établir la conformité des pratiques à l'égard de ces 3 éléments. Les gestionnaires continuent par ailleurs d'être attentifs, au moment de la vérification des dossiers, pour s'assurer que l'effort consenti est adapté à l'ampleur du problème soulevé par le citoyen et que la durée de traitement des demandes est appropriée dans les circonstances. Enfin, un suivi particulier est accordé aux dossiers en traitement depuis plus de 30 ou de 90 jours ouvrables par les coordonnateurs ou par les gestionnaires, selon le cas.

Considérant que l'ensemble des pratiques adoptées par le Protecteur du citoyen pour optimiser ses ressources sont bien implantées, le résultat associé au taux de réalisation du plan annuel d'optimisation est jugé pleinement atteint. Le Vérificateur général du Québec a d'ailleurs qualifié de satisfaisants, en octobre 2011, les progrès faits à l'égard des 7 recommandations qu'il avait formulées au Protecteur du citoyen en 2008-2009.

Le respect des règles et des directives en vigueur

À l'égard du deuxième indicateur de l'objectif 4.2 du *Plan stratégique 2009-2012*, on entend par « règles et directives » les documents de gestion interne de nature administrative et opérationnelle auxquels le personnel de l'institution est tenu de se conformer.

Au cours de l'année, le Protecteur du citoyen a poursuivi ses travaux pour classifier et mettre à jour l'ensemble de ces documents, que ceux-ci concernent l'organisation du travail, la gestion des ressources ou l'exercice des fonctions prévues par la Loi.

À cet effet, le Protecteur du citoyen a adopté le *Guide de rédaction et de gestion des documents de régie interne du Protecteur du citoyen* ayant pour objectif une compréhension commune et une cohérence institutionnelle dans la rédaction et la classification des documents administratifs et opérationnels que produisent les différentes directions.

Le Protecteur du citoyen a aussi profité de la mise en fonction du nouvel intranet, en juin 2011, pour procéder à un inventaire complet des documents de régie interne, retirer ceux qui étaient obsolètes et procéder à la mise à jour de ceux qui sont toujours en vigueur. Accessible à l'ensemble du personnel, le *Répertoire des politiques de nature administrative* a fait l'objet d'une actualisation et les documents d'encadrement des pratiques ont également été regroupés par champ d'activité. Au terme de l'année 2012-2013, le *Répertoire des documents administratifs* et le *Répertoire des documents opérationnels* seront accessibles sur le site intranet de l'institution et actualisés lorsque cela sera nécessaire.

Selon l'inventaire et la classification proposée conformément aux définitions du *Guide de rédaction et de gestion des documents de régie interne du Protecteur du citoyen*, l'institution compte maintenant 66 politiques et directives – administratives ou opérationnelles – en vigueur au 31 mars 2012. Parmi celles-ci, 27 (40,9 %) ont été nouvellement adoptées ou actualisées en cours d'année et, au 31 mars 2012, 62,5 % du plan de mise à jour élaboré à la fin de 2010-2011 était réalisé (10 documents sur 16).

Chacune des directions visées devant assurer le respect de ces règles et directives, des activités de contrôle *ad hoc* sont effectuées par ces directions, tandis que le vérificateur interne s'occupe des missions d'examen.

Reposant sur la prémisse que seule une politique ou une directive à jour, ou en voie de l'être, peut être appliquée avec conformité, le résultat d'une conformité totale indique que toutes les mesures prises en cours d'année ont permis d'encadrer de manière appropriée le respect des règles et des directives applicables au Protecteur du citoyen.

Les attentes et l'évaluation du rendement

L'utilisation optimale de l'expertise du personnel contribue de façon significative à l'atteinte des objectifs fixés dans la *Déclaration de services aux citoyens*, qui tendent tous vers un accroissement de la performance de l'institution. C'est pourquoi le Protecteur du citoyen accorde une haute importance à une saine gestion du rendement et au développement de son personnel. À cette fin, il signifie des attentes de rendement à toutes ses catégories d'employés (fonctionnaires, professionnels, juristes, cadres et vice protecteurs).

Des attentes ont ainsi été signifiées, en 2011-2012, à 93,5 % du personnel permanent dont la présence au poste visé le justifiait (143 sur 153 employés)[8], alors que 94,7 % (125 sur 132)[9] des employés ont vu leur rendement évalué au regard des attentes signifiées l'année précédente. Cette légère baisse comparativement aux résultats de 2010-2011 s'explique notamment par l'arrivée d'un contingent plus important d'employés occasionnels au cours de la dernière année, en raison d'absence pour congé parental et de congés sans solde, ce qui a un impact sur l'adaptation du mode de déroulement de gestion du rendement.

8 Les attentes signifiées dans un délai excédant trois mois de la date d'embauche d'un employé ne sont pas considérées comme ayant été produites.

9 Pour que le rendement d'un employé fasse l'objet d'une évaluation, il doit avoir été présent au travail pendant une période minimale de 6 mois.

6. LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES

Institution de l'Assemblée nationale, le Protecteur du citoyen s'efforce d'apporter aux parlementaires un éclairage constructif sur les moyens d'améliorer la qualité des services publics.

Les affaires parlementaires au Protecteur du citoyen englobent l'ensemble des activités par lesquelles l'institution est en relation avec l'Assemblée nationale. En plus des interventions résultant de sa veille législative et réglementaire (dont le bilan est présenté dans le rapport d'activités du Protecteur du citoyen), elles comprennent notamment son soutien aux commissions parlementaires, dans l'exercice de leur mandat de surveillance des ministères et des organismes publics, et sa présentation en commission parlementaire des rapports qu'il juge pertinents.

En vertu de l'article 117.6 du Règlement de l'Assemblée nationale, la Commission de l'administration publique a notamment pour fonction d'entendre, «en vertu de la Loi sur l'administration publique, les ministres, si ceux ci le jugent opportun, et, selon le cas, les sous ministres ou les dirigeants d'organismes afin de discuter de leur gestion administrative lorsque celle ci est signalée dans un rapport du Vérificateur général ou du Protecteur du citoyen».

Jusqu'en mai 2011, le Protecteur du citoyen a transmis à cette Commission des rapports synthèse portant sur l'application de la grille d'évaluation de l'information relative à la qualité des services et au respect des principes inscrits dans la Loi sur la justice administrative par les instances dont la Commission examinait les rapports annuels de gestion. Par la suite, le Protecteur du citoyen a concentré ses analyses sur les ministères et les organismes convoqués en audition par la Commission à la suite de l'examen de leur rapport de gestion.

Lorsque le sujet s'y prêtait, les analyses des rapports de gestion étaient complétées par un état de situation concernant les problématiques mises en évidence par le Protecteur du citoyen dans son examen des plaintes des citoyens. C'est ainsi qu'en 2011 2012, en plus de l'analyse de quatre rapports transmise à la Commission de l'administration publique, le Protecteur du citoyen a fait parvenir de tels états de situation et analyses à quatre commissions parlementaires, relativement à six autres instances relevant de sa compétence. Il a ainsi contribué aux travaux de la Commission de l'administration publique pour l'audition portant sur l'examen du rapport annuel 2009 2010 de Services Québec; sur l'application de la Loi sur Services Québec (21 septembre 2011); pour l'audition de la sous ministre de la Famille et des Aînés concernant les services de garde à l'enfance (31 janvier 2012) et l'audition de la présidente directrice générale de la Société de l'assurance automobile du Québec, concernant l'indemnisation des personnes ayant subi un accident (22 février 2012).

Dans le cadre de l'examen des orientations, des activités et de la gestion administrative des organismes publics, le Protecteur du citoyen a également transmis de tels documents:

- à la Commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles pour l'audition de La Financière agricole du Québec (9 juin 2011);
- à la Commission des finances publiques pour la séance de travail sur la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (3 mai 2011);
- à la Commission des relations avec les citoyens en vue de l'examen du Curateur public (document transmis le 14 octobre 2011).

Le 11 mai 2011, au moment du dépôt à l'Assemblée nationale de son rapport spécial intitulé *Pour des services mieux adaptés aux personnes incarcérées qui éprouvent un problème de santé mentale*, la protectrice du citoyen a tenu une rencontre d'information sur le contenu avec les membres de la Commission des institutions ainsi que de la Commission de la santé et des services sociaux. Elle a aussi rencontré la Commission des institutions à l'occasion du dépôt de son rapport annuel le 29 septembre 2011.

À l'occasion de l'élaboration de la planification stratégique 2012-2017 de l'institution, la protectrice du citoyen a convié les membres des comités directeurs des commissions des institutions, de l'administration publique de même que de la santé et des services sociaux à participer à une rencontre d'échange, en octobre 2011, afin notamment de parfaire au besoin la manière d'apporter un éclairage pertinent aux différentes commissions parlementaires et à l'ensemble des membres de l'Assemblée nationale sur la qualité des services publics et de prévenir l'atteinte aux droits des citoyens par l'Administration.

Le 14 février 2012, la Commission des institutions a entendu la protectrice du citoyen en séance publique sur ses rapports annuels d'activités et de gestion 2009-2010 et 2010-2011, conformément à l'article 294.1 du Règlement de l'Assemblée nationale.

Outre ses 8 interventions écrites adressées aux commissions parlementaires visées, relativement à des projets de loi, le Protecteur du citoyen a de plus été invité par des commissions parlementaires à l'occasion de consultations sur les projets de loi. Le Protecteur du citoyen a ainsi été entendu :

- le 6 septembre 2011 relativement au projet de loi n° 16, Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière de santé et de services sociaux afin notamment de resserrer le processus de certification des résidences pour personnes âgées (devenu la Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière de santé et de services sociaux afin notamment de resserrer le processus de certification des résidences privées pour aînés) ;
- le 27 février 2012 relativement au projet de loi n° 46, Loi concernant les enquêtes policières indépendantes.

Le Protecteur du citoyen a par ailleurs transmis le 30 mars 2012 un mémoire à la Commission des institutions sur le rapport quinquennal 2011 de la Commission d'accès à l'information intitulé *Technologies et vie privée à l'heure des choix de société*, à l'occasion de la consultation générale tenue par cette commission.

L'ensemble des interventions et autres documents produits par le Protecteur du citoyen auprès des commissions parlementaires est accessible sur son site Web (www.protecteurducitoyen.qc.ca), sous l'onglet « Dossiers et documentation ».

7. LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS

Le Protecteur du citoyen, tout comme ses homologues ombudsmans et médiateurs parlementaires des autres provinces et pays, participe aux travaux de certaines associations qui regroupent des institutions ayant un mandat analogue au sien.

La coopération s'exerce en priorité auprès des membres du Conseil canadien des ombudsmans parlementaires, de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie, ainsi qu'auprès de l'Institut International de l'Ombudsman. Le Protecteur du citoyen partage les objectifs de ces associations qui consistent, entre autres, à soutenir les institutions existantes, à assurer la formation du personnel, à encourager la recherche et à en diffuser les résultats. Il choisit de prendre part à certaines de leurs activités en fonction de leur apport au renforcement de son expertise ou de la possibilité de partager son expérience et son savoir-faire avec des institutions comparables.

En sa qualité de membre du Conseil canadien des ombudsmans parlementaires, la protectrice du citoyen a participé à la rencontre annuelle de cette organisation, regroupant dix ombudsmans parlementaires des provinces et territoires canadiens, en avril 2011, à Victoria (Colombie-Britannique).

La protectrice du citoyen a été élue première vice-présidente du Bureau (comité exécutif) et présidente du comité des adhésions, à l'occasion du VII[e] congrès de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie, tenu à Luxembourg en novembre 2011. À ce titre, elle a participé à deux rencontres administratives de cette association, l'une tenue lors du congrès et l'autre à Paris (France), en marge des Journées des réseaux institutionnels de la Francophonie, sous l'égide de l'Organisation internationale de la Francophonie, en mars 2012. Cet événement réunissait les dirigeants des 15 réseaux institutionnels évoluant au sein de l'espace francophone.

À l'occasion de la 18[e] session du Conseil des droits de l'homme tenu à Genève en septembre 2011, la protectrice du citoyen a également participé à une table ronde avec d'autres médiateurs engagés dans la protection des droits de la personne et la mise en œuvre de la Résolution 65/207 des Nations Unies du 21 décembre 2010 sur *Le rôle de l'ombudsman, du médiateur et des autres institutions nationales de défense des droits de l'homme dans la promotion et la protection des droits de l'homme*.

Le Protecteur du citoyen soutient activement deux volets plus spécifiques de coopération avec les autres ombudsmans et médiateurs de la Francophonie. Le premier est le projet de *Recueil de la doctrine de l'Ombudsman*, élaboré sous l'égide de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie. Proposé par le Protecteur du citoyen du Québec et géré conjointement avec son homologue du Maroc, ce recueil constitue un outil de référence où sont partagées les méthodes, les stratégies et les solutions des ombudsmans et des médiateurs relativement à des problématiques similaires en matière de respect des droits des citoyens, d'amélioration des services qui leur sont rendus et de bonne gouvernance des administrations publiques de la Francophonie. Lancé officiellement à Luxembourg lors du Congrès de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie, et présenté aux membres par le Protecteur du citoyen et le Médiateur du Royaume du Maroc, le recueil prend la forme d'une base de données électronique, accessible sur le site Web de l'Association. Le développement de l'application électronique et la réalisation de ce projet sont financés par

l'Organisation internationale de la Francophonie et l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie.

L'autre volet de coopération avec l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie porte sur les travaux du Centre de Formation et d'Échanges en Médiation. Ce centre a notamment pour objectifs d'appuyer la stratégie d'action des institutions de médiation, de renforcer les capacités d'intervention de leurs collaborateurs et de développer les connaissances relatives aux méthodes et aux techniques de médiation. Les sessions de formation réunissent principalement des représentants des ombudsmans et des médiateurs des pays francophones de l'Afrique, de l'Europe et du Moyen Orient. Lors de la 8e session de formation tenue à Rabat (Maroc), en octobre 2011, le Protecteur du citoyen a délégué la directrice des enquêtes en santé et services sociaux pour donner deux formations sur les thèmes suivants : « L'intervention du Protecteur du citoyen dans le domaine de la santé et des services sociaux » et « L'engagement du Québec et ses résultats » au regard de l'emploi et de la solidarité sociale.

Au cours de 2011-2012, le Protecteur du citoyen a accueilli dans ses bureaux des représentants d'institutions de médiation étrangères désireux de mieux connaître les rôles, les mandats et le fonctionnement de l'institution. C'est ainsi qu'il a eu le privilège d'échanger avec le Médiateur européen, entre autres sur la transparence nécessaire à la bonne gouvernance des administrations publiques. Il a aussi reçu la visite de trois représentants du Défenseur des droits (France), qui souhaitaient connaître les pratiques relatives à l'accueil et à la recevabilité des plaintes, et celle de la directrice exécutive du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada, afin de discuter des mécanismes de recevabilité des demandes soumises au Protecteur du citoyen.

Le Protecteur du citoyen a également pris part, comme conférencier et participant, à des sessions de formation à l'occasion d'activités organisées par le Forum canadien des ombudsmans à Montréal, en février 2012.

Toutes ces activités et actions du Protecteur du citoyen participent au renforcement de son expertise et au développement des institutions d'ombudsmans et de médiateurs, dans la perspective d'accroître leur efficacité.

8. L'ACCÈS À L'INFORMATION ET LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Le Protecteur du citoyen est assujetti à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels. Il se conforme aux exigences en découlant et à celles de sa propre loi constitutive. Bien qu'elle ne soit pas assujettie au Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels, l'institution a choisi de s'en inspirer pour adopter, en octobre 2010, la Politique sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels. Conséquemment à cette politique, plusieurs documents et informations sont rendus publics sur le site Web du Protecteur du citoyen.

Dans le respect de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux ainsi que de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, le Protecteur du citoyen tient également compte des règles particulières qui régissent l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels qui s'appliquent aux dossiers de plainte des usagers.

Le Comité sur l'accès, la protection et la sécurité de l'information, que préside la protectrice du citoyen, joue un rôle consultatif en matière d'accès à l'information, de protection des renseignements personnels et de sécurité de l'information, notamment en ce qui a trait à la diffusion des documents sur le site Web du Protecteur du citoyen, conformément à sa politique en cette matière, et à la formation du personnel.

L'accès à l'information

Le Protecteur du citoyen a répondu aux 43 demandes d'accès à l'information, formulées par 42 citoyens et reçues au cours de l'exercice 2011-2012. De ce nombre, 32 concernaient l'accès à des renseignements personnels, 8 avaient pour objet l'obtention de documents administratifs et 2 touchaient ces deux aspects. Une seule demande portait sur la rectification de renseignements personnels.

Nombre de demandes et de demandeurs en matière d'accès à l'information (2009-2012)

EXERCICE FINANCIER	NOMBRE DE DEMANDES	NOMBRE DE DEMANDEURS
2009-2010	51	41
2010-2011	50	47
2011-2012	43	42

Une seule des demandes relatives à l'accès aux documents administratifs a dû être transmise à un autre organisme au motif que le Protecteur du citoyen ne détenait pas le ou les documents requis, alors que les 7 autres demandes ont été acceptées intégralement (3) ou en partie (4). Aucune demande n'a été refusée.

Quant aux demandes concernant l'accès à des renseignements personnels, 4 ont été acceptées intégralement et 25 partiellement, alors que les 3 autres ont connu le dénouement suivant : 2 ont été refusées et dans un cas les renseignements requis n'étaient pas détenus par l'institution. Le nombre élevé de demandes acceptées partiellement s'explique par les dispositions législatives particulières, applicables au Protecteur du citoyen, relativement à la confidentialité des renseignements obtenus ou produits dans l'exercice de ses fonctions.

Enfin, la demande de rectification a été refusée. Dans le cas des 2 demandes concernant l'accès à la fois à des renseignements personnels et à des documents administratifs, une a été partiellement acceptée et l'autre déclarée sans objet, puisque le Protecteur du citoyen ne détenait pas de tels renseignements ou documents.

Toutes les demandes ont été traitées dans le respect des délais qu'impose la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, soit 56,8 % en deçà du délai de 20 jours et 44,2 % avant le délai maximal de 30 jours prévu dans cette loi.

Parmi l'ensemble des demandes traitées, une seule a fait l'objet d'un recours en révision auprès de la Commission d'accès à l'information. Au 31 mars 2012, le dossier n'avait pas fait l'objet d'une audition devant la Commission.

La protection des renseignements personnels

Au cours de l'exercice 2011-2012, le Protecteur du citoyen a offert 11 séances de formation sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels aux nouveaux employés dès leur arrivée au sein de l'institution. Ainsi, une trentaine d'employés ont pris part à ces formations.

9. LES AUTRES ACTIVITÉS

Le statut particulier du Protecteur du citoyen, indépendant du gouvernement, limite ses obligations à l'égard de la plupart des exigences découlant de lois, de politiques et d'autres documents gouvernementaux pour lesquelles les ministères et la grande majorité des organismes publics doivent rendre compte.

Le Protecteur du citoyen adhère néanmoins volontairement à plusieurs de ces exigences, comme il en témoigne ci-après.

9.1 L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE

Par serment ou déclaration solennelle, la protectrice du citoyen, les vice-protecteurs et l'ensemble des employés s'engagent à remplir leurs fonctions avec honnêteté, impartialité et justice et à n'accepter aucune autre somme d'argent ni avantage que ce qui leur est alloué conformément à la Loi.

Un énoncé des valeurs qui guident les interventions du Protecteur du citoyen et qui animent les actions de ses employés a de plus été produit, a fait l'objet de séances de travail, et a été diffusé à l'ensemble du personnel en novembre 2010. Depuis cette date, il est remis systématiquement et expliqué à chaque nouvel employé de l'institution, outre qu'il constitue une attente spécifique signifiée à chaque employé dont les fonctions l'amènent à donner des services aux citoyens.

De plus, et bien que le Code d'éthique et de déontologie des membres de l'Assemblée nationale sanctionné le 8 décembre 2010 ne s'applique pas à lui, le Protecteur du citoyen a volontairement adopté son propre code d'éthique et de déontologie en mars 2011. Les principes éthiques et les règles déontologiques qui s'y trouvent s'appliquent à la protectrice du citoyen et aux vice-protecteurs. Ce document est accessible sur le site Web de l'institution.

En mars 2012, a été adopté et est entré en vigueur le Code d'éthique et de déontologie des employés du Protecteur du citoyen, applicable à l'ensemble de ses employés. Intégrant, avec les adaptations nécessaires, les règles en vigueur au sein de la fonction publique, ce code innove en établissant un mécanisme de divulgation de manquements, complété par des mesures protégeant contre toutes représailles les employés ayant divulgué de bonne foi un manquement.

9.2 LA POLITIQUE LINGUISTIQUE

Par sa politique relative à la langue de communication, actualisée en 2009, le Protecteur du citoyen s'assure du respect de la Charte de la langue française dans l'exercice de ses fonctions et dans ses relations quotidiennes avec les citoyens et ses interlocuteurs. Cette politique fait également écho aux dispositions de la Charte ainsi que de la Loi sur les services de santé et les services sociaux relatives aux communications avec les citoyens d'expression anglaise.

La Politique relative à la langue de communication au Protecteur du citoyen s'harmonise avec sa mission et ses caractéristiques propres, énoncées dans les deux lois qui le gouvernent. Elle tient compte du fait qu'il reçoit et peut recevoir des plaintes, des signalements et des demandes d'intervention, verbalement ou par écrit, de tous les citoyens du Québec, dont les

usagers du réseau de la santé et des services sociaux, et qu'il doit leur prêter assistance dans la formulation de leurs demandes ou plaintes, de même que dans les démarches s'y rapportant. Ces éléments sont de plus inscrits dans les documents de soutien dont bénéficient les employés dans l'exercice de leurs fonctions. Le responsable du respect de cette politique au sein de l'institution assiste au besoin les employés et les gestionnaires qui sollicitent ses conseils.

9.3 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Adoptée en 2007, la Loi sur le développement durable (L.R.Q., c. D-8.1.1) a pour objet d'instaurer un nouveau cadre de gestion au sein de l'administration publique afin que l'exercice de ses pouvoirs et de ses responsabilités s'inscrive dans la recherche d'un développement durable.

Bien que le Protecteur du citoyen ne soit pas assujetti à cette loi, il contribue – dans le contexte de sa mission et de ses activités quotidiennes – au respect et à l'application plus particulière de 7 des 16 principes qui y sont énoncés. Le tableau suivant fait état des principaux efforts de l'institution à ce chapitre.

1. SANTÉ ET QUALITÉ DE VIE	
ACTIONS RÉALISÉES EN 2011-2012	GESTES POSÉS
CONDITIONS DE TRAVAIL	
• Faciliter la conciliation travail et qualité de vie	• Révision de la Politique sur la gestion de la présence au travail
• Offrir des mesures d'aide aux employés et d'amélioration de la santé	• Signature d'ententes de participation à des programmes regroupés d'aide aux employés et d'accès aux services de santé ainsi qu'à des programmes de soutien de l'activité physique
• Optimiser la qualité et les aménagements physiques de travail	• Établissement de règles d'attribution équitable des espaces physiques pour les professionnels
SÉCURITÉ DES INDIVIDUS	
• Outiller le personnel pour faire face aux clientèles difficiles	• Formation sur les interventions à privilégier en cas d'agression • Formation sur la prévention du suicide

2. ÉQUITÉ ET SOLIDARITÉ SOCIALES	
ACTIONS RÉALISÉES EN 2011-2012	GESTES POSÉS
ÉGALITÉ DES CHANCES ET RESPECT DES GROUPES ET INDIVIDUS	
• Définir un code d'éthique et de déontologie	• Adoption d'un code d'éthique et de déontologie pour les employés et le personnel d'encadrement
• Faciliter la transparence en matière de dotation et la mobilité du personnel	• Révision de la Politique de dotation des emplois

PERSONNES VULNÉRABLES	
• Analyser, de façon particulière, les situations préjudiciables à caractère individuel, collectif ou systémique concernant les personnes vulnérables	• Dépôt d'un rapport spécial à l'Assemblée nationale portant sur des services mieux adaptés aux personnes incarcérées qui éprouvent un problème de santé mentale • Enquête spéciale sur les services de maintien à domicile et diffusion du rapport

3. PARTICIPATION ET ENGAGEMENT

ACTIONS RÉALISÉES EN 2011-2012	GESTES POSÉS
SENTIMENT D'APPARTENANCE	
• Encourager la participation du personnel à l'organisation de son milieu de travail et reconnaître le travail accompli	• Mise en valeur des 20 ans de service du personnel et des départs à la retraite
• Associer les membres du personnel aux prises de décision qui les concernent	• Consultation de tout le personnel, par sondage et par groupes de discussion, en vue de la détermination des principaux enjeux et orientations de l'institution pour les prochaines années
• Mobiliser le personnel	• Mise en œuvre d'un plan de mobilisation du personnel • Mesure de la satisfaction des employés
CONSULTATION ET PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES	
• Consulter les parlementaires sur le rôle de soutien attendu de l'institution	• Rencontre d'échange dans le contexte de la préparation du *Plan stratégique 2012-2017*

4. ACCÈS AU SAVOIR

ACTIONS RÉALISÉES EN 2011-2012	GESTES POSÉS
FORMATION ET AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES	
• Organiser des formations répondant à des besoins communs	• Adoption et mise en œuvre d'un plan de développement des ressources humaines, prévoyant des ressources consacrées à des activités collectives
DIFFUSION DE SAVOIR-FAIRE, D'EXPÉRIENCES ET DE PRATIQUES	
• Assurer la disponibilité de l'information et le transfert de connaissances utiles à l'ensemble du personnel ou aux citoyens	• Publication de bulletins d'information juridique dans l'intranet • Publication sur le site Web de conclusions d'enquêtes et de rapports d'intervention du Protecteur du citoyen • Mise en place d'une banque de référence institutionnelle à la disposition du personnel dans l'intranet
• Partager des expériences avec d'autres organisations	• Rencontres d'échange avec des ministères, des organismes ou des instances sur les rôles et les pratiques de chacun

5. PARTENARIAT ET COOPÉRATION AVEC D'AUTRES OMBUDSMANS

ACTIONS RÉALISÉES EN 2011-2012	GESTES POSÉS
PARTAGE D'INFORMATION ET D'EXPERTISES ENTRE LES OMBUDSMANS	
• Soutenir le renforcement de la fonction de médiateur ou ombudsman dans les pays en développement	• Planification, mise en ligne et coordination du *Recueil de la doctrine*, au bénéfice de l'ensemble des ombudsmans de la Francophonie, sur le site Web de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie
• Échanger sur les bonnes pratiques avec les autres ombudsmans	• Participation, comme formateur, à la 8e session du Centre de Formation et d'Échange en Médiation • Formation avancée sur les enquêtes systémiques donnée aux enquêteurs professionnels du Protecteur du citoyen
COOPÉRATION ET DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	
• Participer à la coopération entre les médiateurs et ombudsmans des autres gouvernements canadiens et internationaux	• Participation de la protectrice du citoyen à titre de première vice-présidente de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie et au sein du Conseil canadien des ombudsmans parlementaires

6. PRÉVENTION

ACTIONS RÉALISÉES EN 2011-2012	GESTES POSÉS
SURVEILLANCE DES RISQUES ET DE LEUR ÉVOLUTION	
• Déterminer et contrer les principaux risques pour l'institution	• Élaboration d'un plan d'action encadrant une démarche de gestion des risques institutionnels
• Faciliter la détection et l'analyse de situations systémiques susceptibles d'améliorer les services publics	• Mise en place de l'Initiative de réalisation des interventions systémiques (IRIS)

7. PRODUCTION ET CONSOMMATION RESPONSABLES

ACTIONS RÉALISÉES EN 2011-2012	GESTES POSÉS
CONSOMMATION DES RESSOURCES NATURELLES	
• Faciliter la récupération des matières recyclables et encourager la diminution de consommation des ressources naturelles	• Récupération du papier et des matières résiduelles à l'aide de bacs individuels et de bacs communs, dont certains sont sécurisés, situés dans les espaces communs • Pratique de diffusion des rapports et des conclusions principalement par mode électronique • Pratique d'impression recto verso de tous les rapports d'enquête et documents officiels • Étiquetage important des documents imprimés et utilisation des versions électroniques au centre de documentation

10. L'UTILISATION DES RESSOURCES

Le Protecteur du citoyen vise la plus haute performance administrative et a maintenu en 2011 2012 ses actions en ce sens.

10.1 LES RESSOURCES HUMAINES

Évolution des effectifs (ETC*) par catégorie d'emploi

CATÉGORIE D'EMPLOI	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Hors cadre	3	3	3
Cadre	9	9	9
Professionnel	65	68	67
Technicien	33	33	34
Personnel de soutien	22	19	19
Total	132	132	132

* équivalent temps complet

Répartition du personnel permanent par unité administrative

UNITÉ ADMINISTRATIVE	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Bureau de la protectrice du citoyen	7	7	7
Vice protectorat – Services aux citoyens et aux usagers	90	85	87
Vice protectorat – Prévention et innovation	18	21	21
Secrétariat général, Direction des affaires juridiques et Direction des communications	11	12	11
Direction des ressources humaines et de l'administration	11	12	11
Total	132	132	132

Répartition du personnel permanent par sexe

SEXE	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Féminin	94	92	94
Masculin	38	40	38
Total	132	132	132

Répartition du personnel permanent par tranche d'âge

TRANCHE D'ÂGE	2009-2010	2010-2011	2011-2012
35 ans et moins	22	26	24
36-40 ans	10	13	18
41-45 ans	11	9	8
46-50 ans	23	24	21
51-55 ans	26	25	26
56 ans et plus	40	35	35
Total	132	132	132

L'évolution des effectifs

L'effectif du Protecteur du citoyen est demeuré stable au cours des trois dernières années. On y compte 132 personnes travaillant à temps plein pour accomplir sa mission et répondre de manière appropriée aux demandes de la population et des parlementaires.

Considérant la mission et l'évolution des mandats au sein de l'institution, la répartition des effectifs est demeurée majoritaire, en 2011-2012, dans les directions d'enquête. Par ailleurs, bien qu'il n'y ait pas eu de variation de l'effectif au sein du Vice-protectorat – Prévention et innovation, de nouveaux profils de poste ont été rendus nécessaires par suite d'une révision de l'organisation du travail.

Quant à la répartition entre les hommes et les femmes, elle est demeurée relativement stable au cours des trois dernières années et la proportion majoritaire des femmes demeure.

On constate enfin que le rajeunissement progressif de la main d'œuvre du Protecteur du citoyen s'est poursuivi en 2011-2012. La présence accrue des moins de 40 ans au sein du personnel est notamment le fruit de la fidélisation des étudiants et stagiaires auprès de l'institution. Cependant, la proportion des plus de 55 ans demeure élevée et constitue un important contingent de candidats potentiels pour les départs à la retraite que le Protecteur du citoyen devra gérer de manière appropriée, notamment en ce qui a trait au transfert d'expertise.

La formation et le développement des compétences

Le Protecteur du citoyen travaille au développement continu de ses ressources humaines pour répondre aux particularités de sa mission. En 2011-2012, il a poursuivi sa démarche de structuration du développement des membres de son personnel, tout au long de leur cheminement de carrière au sein de l'institution. Ainsi, les efforts ont été concentrés sur la consolidation et la bonification du programme d'accueil et sur les activités ciblées et directement liées à la mission, notamment sur le service à la clientèle. Le Protecteur du citoyen a également démontré sa volonté de contribuer au développement de ses ressources humaines en les appuyant dans leur soutien aux études.

Au cours de la dernière année, le Protecteur du citoyen a ainsi investi 2,3% de sa masse salariale dans la formation et le développement des compétences de ses employés (244 937 dollars, répartis comme suit : 93 628 dollars en coûts directs (inscription, transport et hébergement) et 151 309 dollars comptabilisés dans la masse salariale équivalant aux dépenses inhérentes à la libération de temps requise pour participer aux différentes formations, nécessaires au maintien des compétences de son personnel. Les efforts de développement ont été en moyenne de 4,29 jours personne. À noter que la majorité a été donnée à l'interne.

La santé du personnel et la qualité de vie au travail

La santé des membres du personnel et leur qualité de vie au travail ont un effet direct sur leur rendement. Les employés du Protecteur du citoyen bénéficient à cet égard de différentes mesures : aménagement du temps de travail, horaire variable, *Programme d'aide aux employés* par entente avec le Centre de services partagés du Québec, services conseil en ergonomie dans le contexte d'un regroupement de ministères et d'organismes publics, qui permet aussi d'offrir un programme de promotion de la santé.

Les actions réalisées en 2011-2012 pour répondre à l'objectif stratégique 3.3, relatif à la mobilisation du personnel, témoignent aussi de l'importance accordée à la qualité de vie au travail.

La mobilisation du personnel

Le Protecteur du citoyen a poursuivi sa démarche de maintien et d'amélioration de la mobilisation de son personnel amorcée en 2010-2011 ; les résultats et les actions relatifs à l'objectif stratégique 3.3, présentés précédemment, font d'ailleurs état d'une partie des efforts en cette matière. Les rencontres du Comité sur l'organisation du travail, présidées par la protectrice du citoyen, contribuent également à la mobilisation, puisqu'il s'agit d'un forum privilégié pour mieux connaître les besoins et les préoccupations du personnel. Deux rencontres ont été tenues en 2011-2012.

L'évaluation du rendement et la définition d'attentes spécifiques pour chaque employé représentent par ailleurs une obligation clairement manifestée aux gestionnaires de l'institution et inscrite comme l'un des indicateurs du *Plan stratégique 2009-2012* (objectif 4.2).

Les améliorations apportées au cours de l'année au processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés sont aussi de nature à accroître la mobilisation du personnel.

La planification de la main-d'œuvre et la relève de gestion

Le Protecteur du citoyen trace périodiquement le portrait de son personnel en vue de pouvoir compter sur une main-d'œuvre compétente et d'adapter conséquemment ses stratégies en matière de gestion des ressources humaines. La mise à jour du plan de main-d'œuvre, réalisée en 2010-2011, a permis d'établir des plans d'action au regard de trois axes : la dotation, le développement de l'expertise et la mobilisation.

En 2011-2012, le Protecteur du citoyen a poursuivi ses efforts et mis en œuvre les stratégies élaborées dans son plan de main-d'œuvre. Il a ainsi révisé sa politique en matière de dotation, mis en place un processus de dotation en mode continu et favorisé la mobilité interne. Par ailleurs, l'institution a poursuivi la réalisation de son plan de développement des ressources humaines, en axant ses efforts sur des contenus spécialisés et directement liés à sa mission. Elle a également mis en place un plan d'action sur la mobilisation, principalement orienté vers la gestion du changement.

Toutes ces mesures ont pour objet de cibler, d'attirer et de fidéliser une main-d'œuvre hautement qualifiée pour répondre de manière appropriée aux mandats et à l'évolution de l'institution.

En ce qui concerne les départs à la retraite, 7 personnes ont quitté le Protecteur du citoyen au cours de 2011-2012, ce qui dépasse les prévisions annoncées en 2010-2011, établies à 5 départs potentiels.

10.2 LES RESSOURCES FINANCIÈRES

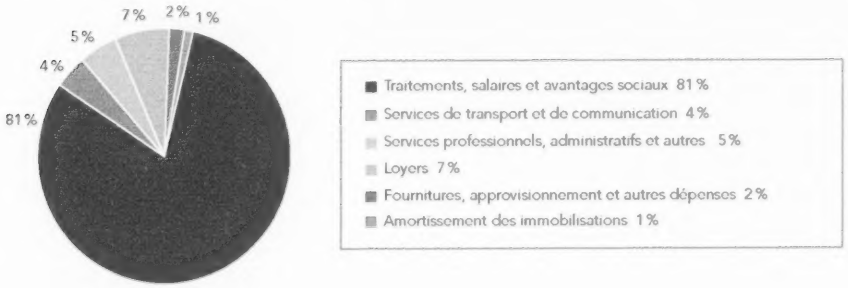
Bien que la Loi sur l'administration publique ne lui impose pas l'obligation de produire un plan annuel de gestion des dépenses, le Protecteur du citoyen s'y conforme au nom d'une saine gestion et d'une transparence optimale. C'est ainsi que sont inscrits au *Budget de dépenses 2011-2012 (volume 1)*, consacré à l'Assemblée nationale et aux personnes désignées par elle, des crédits de 14,4 millions de dollars, soit une augmentation de 4,1 % par rapport à l'année précédente. Près de 73 % de cette hausse des crédits est attribuable à l'accroissement de la masse salariale liée au maintien de l'équité salariale. Le solde correspond aux coûts d'indexation des conventions collectives et des dépenses non salariales.

Les dépenses pour l'année se terminant le 31 mars 2012 sont de 13,7 millions de dollars. Elles incluent l'amortissement et excluent les immobilisations. Le tableau qui suit présente les dépenses ventilées pour l'exercice 2011-2012, selon le modèle du Contrôleur des finances, et comparées aux deux exercices précédents.

Ventilation des dépenses (en milliers de dollars)

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Dépenses	15 210,1*	14 125,0	13 694,0
Rémunération	12 194,6*	11 488,0	11 155,2
Services de transport et de communication	476,0	456,4	512,1
Services professionnels, administratifs et autres	939,0	762,4	656,0
Loyers	984,2	1 029,5	1 004,2
Fournitures et approvisionnement	222,4	198,5	222,2
Autres dépenses	4,3	3,9	2,3
Amortissement des immobilisations	389,6	186,3	142,0

* Ces résultats incluent le montant de 3 millions de dollars non récurrents lié au règlement du dossier de l'équité salariale.



Les ressources humaines et le fonctionnement

Plus de 80 % des dépenses du Protecteur du citoyen sont consacrées à la rémunération des ressources humaines, ce qui s'explique par la nature même de sa mission et de ses fonctions. La diminution de 2,9 % observée dans les dépenses de rémunération, par rapport à l'année précédente, est due principalement au fait que, en raison du départ à la retraite de certains employés occupant des fonctions stratégiques en 2010-2011, le Protecteur du citoyen avait procédé au jumelage de ces personnes afin d'assurer un transfert d'expertise. Cela avait alors contribué à augmenter la masse salariale pour cette année. La plupart des jumelages ont pris fin en 2011-2012. Cependant, en raison de l'âge de l'effectif, il sera à nouveau nécessaire de recourir au jumelage au cours des prochaines années.

Les dépenses de fonctionnement et d'amortissement, quant à elles, ont diminué de 3,7 % comparativement à 2010-2011, principalement en raison de la baisse des coûts liés aux contrats de services professionnels et à l'amortissement. Depuis 2009-2010, c'est une diminution notable de 15,8 % de ces dépenses qui a été réalisée.

Deux catégories de dépenses ont connu une augmentation. Il s'agit des dépenses liées aux services de transport et de communication (+ 12,2 %) et à l'achat de fournitures (+ 11,9 %). Le Protecteur du citoyen a notamment procédé au remplacement des commutateurs pour assurer une plus grande homogénéité de son réseau informatique et en assurer sa stabilité. Il a de plus fait l'acquisition d'ordinateurs supplémentaires pour se conformer au calendrier de remplacement. Ces deux acquisitions correspondent à l'accroissement de la dépense de cette dernière catégorie. Par ailleurs, des déplacements accrus rendus nécessaires par la complexité des dossiers à traiter, surtout dans le secteur *Santé et services sociaux*, expliquent principalement la hausse associée aux transports. En ce qui a trait aux dépenses d'amortissement, la fin de la période d'amortissement de certains biens acquis antérieurement a permis une diminution des dépenses à ce chapitre comparativement à l'année précédente. Enfin, le Protecteur du citoyen a bénéficié de la baisse des coûts de loyers accordés par la Société immobilière du Québec. Il a vu ainsi ses dépenses de location diminuer de 2,5 %.

Les immobilisations

Au cours de l'année 2011-2012, le Protecteur du citoyen a procédé à des investissements en vue de renouveler certaines infrastructures informatiques, notamment des postes de travail, des serveurs et des unités de disques. Les dépenses totales en matière d'immobilisation ont été de 58 745 dollars en 2011-2012 et inexistantes en ce qui a trait au développement informatique. Des renseignements additionnels sont fournis à la section 10.3.

Budget d'investissements (en milliers de dollars)

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Acquisition d'immobilisation	152,1	102,7	58,7
Développement informatique	–	–	–

La répartition budgétaire par orientation et la mise en œuvre du Plan annuel de gestion des dépenses

Dans son plan annuel de gestion des dépenses 2011-2012, le Protecteur du citoyen a planifié l'allocation de ses ressources humaines selon deux orientations : les services aux citoyens et aux usagers ainsi que la prévention et l'innovation. Ces orientations doivent assurer le plein exercice de la mission de l'institution et, pour ce faire, l'utilisation optimale des moyens d'action appropriés.

Le tableau ci dessous présente l'utilisation des ressources financières consacrées aux orientations retenues par le Protecteur du citoyen. La somme est constituée des coûts directs, auxquels sont ajoutés les frais généraux.

Répartition budgétaire 2011-2012 par orientation (en milliers de dollars)

ORIENTATIONS	DÉPENSES RÉELLES		DÉPENSES PRÉVUES	
	$	%[10]	$	%
Orientation 1 : Les services aux citoyens et aux usagers	9,6	72,0	10,0	71,0
Orientation 2 : La prévention et l'innovation	2,7	20,0	2,9	21,0
Administration	1,0	8,0	1,1	8,0
Total des crédits servant à la répartition des orientations	13,3	100	14,0	100
Crédits permanents – régime de retraite des ex protecteurs et des vice-protecteurs	0,4	S.O.	0,4	S.O.
Total des crédits de dépenses	13,7	100	14,4	100

10 Les pourcentages indiqués dans ce tableau sont arrondis et tiennent compte de toutes les décimales.

En 2011-2012, le Protecteur du citoyen a respecté l'allocation des ressources par orientations, tel qu'il l'avait prévu en début d'année. Les variations entre les dépenses réelles et les dépenses prévues sont attribuables à l'absence ou au roulement du personnel en cours d'année. Des employés occasionnels ont par ailleurs été affectés à la réalisation d'orientations spécifiques, en fonction du respect de priorités inscrites au *Plan stratégique 2009-2012*.

Contrairement aux années précédentes, le *Plan annuel de gestion des dépenses 2011-2012* prévoit exclusivement des actions liées aux orientations 1 et 2 du *Plan stratégique 2009-2012*. Ces actions sont toutes inhérentes au plein exercice de la mission du Protecteur du citoyen et elles sont mises en œuvre de façon continue, ou sont reconduites annuellement, à l'exception de celle qui porte sur la mesure annuelle de la satisfaction de la clientèle. Cette dernière action ayant donné des résultats similaires au cours des deux années précédentes, il n'y avait pas pour l'institution de plus value à y investir pour une autre année.

Le tableau suivant fait état du niveau de réalisation de ces différentes actions et renvoie aux sections du présent rapport annuel de gestion, ou du rapport annuel d'activités, le cas échéant, où les résultats sont exposés de façon plus détaillée.

Actions prévues dans le *Plan annuel de gestion des dépenses 2011-2012*

ACTIONS	RÉSULTAT 2011-2012	RÉFÉRENCE
ORIENTATION 1		
Enquêtes donnant lieu à des règlements individuels et collectifs	Réalisé	Objectifs 1.1, 1.2 et 1.3 Prise en considération de tous les types de plaintes individuelles et collectives conclues auprès des citoyens

ACTIONS	RÉSULTAT 2011-2012	RÉFÉRENCE
Intercession auprès des instances publiques en faveur des citoyens	Réalisé	Objectifs 1.1, 1.2 et 1.3 Suivi des recommandations auprès des ministères, des organismes publics et des instances relevant de la compétence du Protecteur du citoyen
Initiatives concernant des problématiques multisectorielles	Réalisé	Objectif 1.2 Mesures correctives à effet collectif proposées
Mesure annuelle de la satisfaction de la clientèle	Non réalisé*	Objectif 1.1 Sondage sur la satisfaction de la clientèle
ORIENTATION 2		
Étude des projets de loi et de règlement	Réalisé	Objectifs 2.1 et 2.2
Transmission de l'information et de l'argumentaire aux membres des commissions parlementaires	Réalisé	Objectifs 2.1 et 2.2
Veille relativement aux recommandations et à leur implantation effective et rapport de leur suivi aux parlementaires	Réalisé	Objectifs 2.1, 2.2 et 2.4 Veille quant aux recommandations et au suivi; détails dans la section « Bilan de la veille législative et réglementaire » du *Rapport annuel d'activités 2011-2012*
Mandats d'initiative et rapports à l'Assemblée nationale	Réalisé	Objectifs 2.3

* Voir les explications à la section 5.2 du présent rapport, en regard du dernier indicateur de l'objectif 1.1.

10.3 LES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Les ressources informationnelles de l'institution, essentielles à la réalisation de sa mission et de ses engagements, incluent les infrastructures matérielles et logicielles, les systèmes d'information, les banques de données et les ressources documentaires. L'institution doit en assurer le pilotage, le développement, l'entretien et l'exploitation.

Le développement des ressources informationnelles

En 2011-2012, le Protecteur du citoyen a ajouté un important outil de travail pour les délégués en mettant à leur disposition une banque de référence institutionnelle (BRI) qui leur permet principalement un accès à de l'information et à des connaissances structurées sur les ministères, organismes et instances relevant de sa compétence, dans le but de simplifier le travail d'enquête et d'assurer une cohérence institutionnelle dans le traitement des dossiers.

Au cours de l'année, l'intranet du Protecteur du citoyen a été amélioré, notamment pour y simplifier la navigation et faciliter son évolution.

Le système de gestion des dossiers a fait l'objet de travaux d'entretien et d'améliorations qui se sont concrétisés par deux mises à niveau. Des travaux de migration technologique ont été entrepris en vue d'apporter plus de stabilité à l'application. Ils seront terminés au début du prochain exercice.

En fin d'année financière, des modifications ont été effectuées aux indicateurs des rapports mensuels d'information de gestion pour les adapter à la prochaine planification stratégique et à la nouvelle déclaration de services aux citoyens.

Par ailleurs, l'institution a procédé à la mise en grappe des services bureautiques et d'infrastructure afin d'assurer une plus grande disponibilité et une meilleure stabilité des systèmes. En outre, une console de climatisation a été installée dans le centre de traitement de Québec pour garantir un niveau de service des opérations et réduire les coûts de soutien.

Ces travaux ont été réalisés, pour l'essentiel, avec les ressources internes de l'institution. Seuls deux contrats avec des firmes externes, pour un montant total de 21 000 dollars, ont été octroyés dans le contexte de ces projets. Les budgets prévus à cette fin, de même que les échéanciers de réalisation, ont été respectés.

Les activités de continuité et d'encadrement en matière de ressources informationnelles

Dans le contexte du renouvellement du parc informatique, six nouveaux serveurs ont été acquis au coût de 33 160 dollars. Par ailleurs, afin de maintenir l'objectif de remplacement des postes de travail sur un horizon de quatre ans, le Protecteur du citoyen en a renouvelé cette année 32,4 % (60 sur 185). Le coût de ces acquisitions a été de 39 070 dollars.

Pour sa part, le centre de documentation du bureau de Québec a fait l'objet d'un élagage important et d'un réaménagement physique, de manière à optimiser l'utilisation de l'espace. Le budget annuel d'acquisitions du centre (43 000 dollars) a été respecté.

10.4 LES RESSOURCES MATÉRIELLES

Dans le respect des disponibilités budgétaires, les services nécessaires en matière de ressources matérielles ont été rendus. Certains regroupements d'achats ont été privilégiés, afin de bénéficier d'escomptes supplémentaires dans des domaines, tel que l'acquisition de casques d'écoute sans fil.

Dans un souci de protection de la santé et de la sécurité au travail, le programme de remplacement de chaises de travail a été complété pour donner à chaque employé un fauteuil qui répond aux normes ergonomiques.

Lors de l'aménagement d'espaces de travail, le Protecteur du citoyen a fait le choix d'utiliser des cloisons temporaires au bureau de Montréal, ce qui représente une économie de 52 % comparativement à l'utilisation de cloisons sèches. Outre qu'ils ont permis de donner plus de flexibilité dans l'éventualité de nouveaux besoins, ces aménagements répondent de manière appropriée aux besoins des utilisateurs en matière d'insonorisation.

Le Protecteur du citoyen a amorcé son programme d'entretien et de réparation des revêtements de sol en procédant à un premier changement de revêtement dans certains espaces très sollicités du bureau de Québec. Cet entretien essentiel concerne quelque 6 % de la superficie totale.

Conclusion

Le présent rapport annuel de gestion, qui est le dernier relatif au *Plan stratégique 2009-2012*, rend compte des résultats atteints au terme de cette planification triennale, du respect des engagements inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens* et des orientations indiquées dans le *Plan annuel de gestion des dépenses 2011-2012*.

Il permet de démontrer que les efforts de l'institution ont été importants et ont contribué à l'atteinte de ses objectifs stratégiques, au respect de ses engagements envers les citoyens et à une gestion optimale de ses ressources.

Le raffinement des moyens développés au cours des dernières années a permis, une fois de plus, une amélioration continue des services rendus et des activités réalisées par le Protecteur du citoyen. Ce constat est notamment illustré par les résultats relatifs au recours systématique à la méthodologie d'enquête par les délégués, à l'augmentation notable du nombre de plaintes en matière de qualité des services qui sont traitées en deçà de 30 jours ouvrables et à la création d'un modèle novateur de réalisation des interventions systémiques (IRIS).

En 2011-2012, comme par les années antérieures, la quasi-totalité des recommandations qu'a formulées le Protecteur du citoyen ont été suivies par les ministères, les organismes publics et les instances visés à l'égard des plaintes individuelles ou à effet collectif, de même que celles qui sont liées aux milieux de vie publics.

Par ailleurs, les innovations apportées au site Web de l'institution depuis 2010-2011 – dont la publication de conclusions d'enquêtes et la diffusion des rapports d'intervention en matière de santé et de services sociaux – ont contribué à une augmentation importante de sa fréquentation et des pages vues. Cela a un impact positif sur la compréhension de sa mission et la connaissance de ses modalités d'exercice.

En matière de gestion de ses ressources, le Protecteur du citoyen est demeuré performant, tout en réussissant à diminuer de près de 16 % ses dépenses de fonctionnement et d'amortissement depuis 2009-2010 et à maintenir un taux élevé de satisfaction chez ses employés.

Dans l'ensemble, le Protecteur du citoyen estime avoir maintenu la rigueur et la qualité de ses pratiques de gestion. En conséquence, sa reddition de comptes, plus complète et plus transparente, permet de mieux rendre justice aux efforts consacrés à sa mission par l'ensemble du personnel.

Cette performance probante, dans un contexte où les demandes de services se complexifient, à l'instar des besoins des citoyens qui les formulent, constitue l'assise de son plan stratégique 2012-2017, déposé à l'Assemblée nationale le 26 avril 2012.

Annexe 1 - Les résultats du Plan stratégique 2009-2012 en un coup d'œil

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS			RÉSULTATS 2009-2012		
			2009-2010	2010-2011	2011-2012	ATTEINT[1] OU DÉPASSÉ	NON ATTEINT	NON MESURÉ OU NON MAINTENU
1.1 Mener nos enquêtes et interventions de manière à remédier, dans les meilleurs délais et de façon durable, aux situations préjudiciables aux citoyens	Pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un accusé de réception verbal ou écrit dans les 48 heures suivant leur réception	100 %	99,5 %	99,6 %	99,6 %	√		
	En administration publique, pourcentage des plaintes dont le traitement est conclu dans les 10 jours ouvrables	80 %	78,2 %	74,1 %	71,0 %		√	
	En administration publique, pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un suivi dans les 10 jours ouvrables	90 %	93,1 %	94,3 %	98,3 %	√		
	En santé et services sociaux, pourcentage des plaintes dont le traitement est conclu dans les 60 jours ouvrables	70 %	79,2 %	55,9 %	48,9 %		√	
	En santé et services sociaux, pourcentage des plaintes ayant fait l'objet d'un suivi dans les 10 jours ouvrables	90 %	82,4 %	96,4 %	98,3 %	√		
	Pourcentage de suivi des recommandations concernant les dossiers individuels	98 %	99,6 %	98,4 %	98,5 %	√		
	Satisfaction des citoyens	Mesurée d'ici le 31 décembre 2009	7,1 sur 10	7,1 sur 10		√		

1 Un résultat est considéré comme atteint lorsqu'un écart inférieur à 1 % est observé par rapport à la cible.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS			RÉSULTATS 2009-2012		
			2009-2010	2010-2011	2011-2012	ATTEINT OU SURPASSÉ	NON ATTEINT	NON MESURÉ OU NON MAINTENU
1.2 Déterminer et obtenir des correctifs d'ensemble aux problèmes à portée collective ou à caractère systémique émanant de services publics	Taux de satisfaction	Croissance annuelle de 1 %	7,3 sur 10	–	–			√
	Mesures correctives à effet collectif proposées	100 %	92,3 %	98,6 %	100 %	√		
	Pourcentage de suivi des recommandations à effet collectif	98 %	98,8 %	96,6 %	98,4 %	√		
1.3 Favoriser l'adaptation des services publics pour mieux satisfaire les besoins des citoyens, plus particulièrement les besoins de ceux dont le milieu de vie est sous la responsabilité directe de l'État	Pourcentage de suivi des mesures correctives recommandées à la suite de plaintes fondées relatives aux milieux de vie publics							
	• en santé et services sociaux	90 %	100 %	96,1 %	100 %	√		
	• en détention	80 %	100 %	100 %	100 %	√		
1.4 Assurer la notoriété de l'institution auprès des citoyens et des intervenants qui agissent comme intermédiaires	Taux de notoriété auprès des citoyens	Croissance annuelle						
		1 Sondage omnibus	46 %	–	41 %		√	
		2 Sondages de satisfaction	71 %	69 %	–			√
2.1 Intervenir auprès des parlementaires au sujet des projets de loi en vue de préserver les droits des citoyens et de déterminer les préjudices possibles	Pourcentage des projets de loi pertinents examinés	100 %	100 %	97,9 %	100 %	√		

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS			RÉSULTATS 2009-2012		
			2009-2010	2010-2011	2011-2012	ATTEINT OU SURPASSÉ	NON ATTEINT	NON MESURÉ OU NON MAINTENU
2.2 Intervenir auprès du gouvernement au sujet des projets de règlement en vue de préserver les droits des citoyens et de prévenir les difficultés de mise en œuvre	Pourcentage des projets de règlement pertinents examinés	100 %	100 %	96,6 %	100 %	√		
2.3 Recommander aux parlementaires et au gouvernement des solutions novatrices aux situations préjudiciables et aux difficultés que connaissent les citoyens au sein des services publics	Pourcentage de suivi des recommandations issues de nos études et rapports spéciaux	R[2]	100 %	100 %	100 %	√		
		R[3]	0 %	0 %	0 %		√	
		R[4]			À venir			ND
2.4 Susciter des réformes législatives, réglementaires ou administratives en vue de remédier à des situations préjudiciables et d'éviter leur répétition	Pourcentage des recommandations suivies	R[5]	100 %			√		
		R[6]		100 %		√		
		R[7]		33,3 %	66,6 %	√		
		R[8]			100 %	√		
		R[9]			À venir			ND
	Intervention pour chaque situation préjudiciable anticipée ou constatée	100 %	ND	ND	ND			√
	Diminution du nombre de plaintes fondées découlant de ces préjudices	80 %	R[10] et R[11] : 100 %	ND	ND			√

2 Rapport : *Les services gouvernementaux destinés aux enfants qui présentent un trouble envahissant du développement* (8 octobre 2009).
3 Rapport : *La procédure d'enquête appliquée au Québec lors d'incidents impliquant des policiers* (16 février 2010).
4 Rapport : *Pour des services mieux adaptés aux personnes incarcérées qui éprouvent un problème de santé mentale* (11 mai 2011).
5 Rapport : *La gestion de la crise de la listériose associée aux fromages québécois* (2 juin 2009).
6 Rapport : *La protection des nourrissons et des tout petits* (28 octobre 2011).
7 Rapport : *Les difficultés d'application de la Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui* (L.R.Q., c. P-38.001) (18 février 2011).
8 Rapport : *Gestion de la mise au rôle à la Régie du logement au dernier trimestre de l'année 2010-2011* (29 septembre 2011).
9 Rapport : *Chez soi : toujours le premier choix? L'accessibilité aux services de soutien à domicile pour les personnes présentant une incapacité significative et persistante* (30 mars 2012).
10 Rapport : *La gestion de la crise de la listériose associée aux fromages québécois* (2 juin 2009).
11 Rapport : *Les services gouvernementaux destinés aux enfants qui présentent un trouble envahissant du développement* (8 octobre 2009).

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS			RÉSULTATS 2009-2012		
			2009-2010	2010-2011	2011-2012	ATTEINT OU SURPASSÉ	NON ATTEINT	NON MESURÉ OU NON MAINTENU
3.1 Assurer en tout temps la disponibilité de services de qualité aux citoyens	Taux d'inoccupation des postes	Inférieur à 2,5 %	6,6 %	4,7 %	3,1 %	√		
	Respect des engagements de notre Déclaration de services aux citoyens	100 %	100 %	100 %	100 %	√		
3.2 Maintenir l'expertise de pointe requise pour exercer pleinement la mission du Protecteur du citoyen	Taux de réalisation d'un plan annuel de développement des ressources humaines	90 %	ND	jr/pers : 97,4 % Budget utilisé : 91,3 %	jr/pers : 95,2 % Budget utilisé : 80,0 %	√[12]		
	Taux de diminution du nombre de plaintes fondées relatives à la qualité des services	10 % par année	–	30,4 %	12,5 %	√		
3.3 Accroître la satisfaction professionnelle du personnel grâce à un environnement de travail stimulant offrant des défis	Indice de satisfaction professionnelle	Amélioration annuelle de 5 %	87,5 sur 100	ND	87,4 sur 100		√	
4.1 Terminer l'implantation de la méthodologie d'enquête systématique adaptée à l'institution, assurant la qualité et la cohérence de ses activités	Pourcentage des enquêtes réalisées selon la méthodologie	85 %	87,0 %	96,1 %	99,9 %	√		

12 Les activités du *Plan de développement des ressources humaines* ont été réalisées à moindre coût que prévu.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS			RÉSULTATS 2009-2012		
			2009-2010	2010-2011	2011-2012	ATTEINT OU DÉPASSÉ	NON ATTEINT	PLAN MESURE OU NON MAINTENU
4.2 Poursuivre la mise en place des meilleures pratiques de gestion des ressources en vue d'en optimiser l'utilisation	Taux de réalisation du plan annuel d'optimisation	Réalisation à 100 %	100 %	100 %	100 %	√		
	Respect des règles et directives en vigueur	Conformité à 100 %	ND	100 %	100 %	√		
	Attentes et évaluation du rendement	100 % du personnel permanent	Attentes[13] : 89,0 % Évaluation[14] 86,1 %	Attentes : 95,7 % Évaluation 100 %	Attentes : 93,5 % Évaluation 94,7 %		√	

13 Ce sont les attentes signifiées dans l'année visée.
14 C'est l'évaluation du rendement de l'année visée d'après les attentes de l'année précédente.

Annexe 2 – Tableau comparatif des champs de compétence des ombudsmans parlementaires canadiens et des demandes traitées au cours de l'année 2010-2011

Ce tableau présente les champs de compétence de chacun des ombudsmans parlementaires des provinces et des territoires du Canada ainsi que le nombre total de demandes reçues et traitées au cours de l'année financière 2010-2011 ou au cours de l'année civile 2010[1].

PROVINCE OU TERRITOIRE (POPULATION)[2]	MINISTÈRES ET ORGANISMES	SOCIÉTÉS D'ÉTAT	BIEN-ÊTRE SOCIAL	JEUNESSE	SERVICES DE SANTÉ RÉGIONAUX	RÉSEAU MUNICIPAL	SANTÉ	TOTAL DES DEMANDES REÇUES			TOTAL DES DEMANDES FERMÉES		
								C	HC	TOTAL	C	HC	TOTAL
Alberta (3 645 257 hab.)	C	C	HC	HC	C	HC	C	263	4 554	4 817	211	628	839
Colombie-Britannique (4 400 057 hab.)	C	C	C	C	C	C	C	5 816	1 714	7 530	ND	ND	7 547
Manitoba[4] (1 208 268 hab.)	C	C	HC	HC	C	C	C	1 340	305	1 645	ND	ND	ND
Nouveau-Brunswick (751 171 hab.)	C	C	C	C	C	C	C	2 324	750	3 074	ND	ND	1 685
Nouvelle-Écosse (921 727 hab.)	C	C	C	C	C	C	C	1 826	609	2 435	ND	ND	ND
Ontario (12 851 821 hab.)	C	C	HC	HC	C	HC	HC	8 765	5 766	14 531	7 724	6 570	14 294
Québec (7 903 001 hab.)	C	HC	HC	HC[5]	C	HC	C	10 125	10 568	20 693	8 749	11 671	20 420
Saskatchewan (1 033 381 hab.)	C	C	HC	HC	C	HC	C	2 130	1 013	3 143	2 121	1 012	3 133
Terre-Neuve-et-Labrador (514 536 hab.)	C	C	C	HC	C	HC	C	301	24	325	ND	ND	ND
Territoire du Yukon (33 897 hab.)	C	C	C	HC	C	C	C	166	42	208	ND	ND	ND

C : compétence HC : hors compétence ND : information non disponible

1 L'Île-du-Prince-Édouard, le Nunavut et les Territoires du Nord-Ouest n'apparaissent pas dans ce tableau, puisque la fonction d'ombudsman parlementaire n'y existe pas.

2 Source : STATISTIQUE CANADA. *« Chiffres de population et des logements, Canada, provinces et territoires, recensement de 2011 et 2006 »*. [www.census2006.ca/census-recensement/2011/dp-pd/hlt-fst/pd-pl/Table-Tableau.cfm?LANG=Fra&T=101&S=50&O=A] (15 février 2012).

3 Au Québec, ces sociétés comprennent, entre autres, Hydro-Québec et Loto-Québec.

4 Pour l'Ombudsman du Manitoba, seules les données concernant les demandes reçues ont été considérées et celles-ci ne peuvent être comparées aux années antérieures en raison d'un changement dans la méthode de calcul.

5 Bien que le Protecteur du citoyen traite les plaintes relatives aux centres jeunesse, il n'a pas compétence sur les décisions des directeurs de la protection de la jeunesse.

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

QUÉBEC - 525, boul. René-Lévesque Est, bureau 1.25
Québec (Québec) G1R 5Y4 - Téléphone : 418 643-2688

MONTRÉAL - 1080, côte du Beaver Hall, 10e étage
Montréal (Québec) H2Z 1S8 - Téléphone : 514 873-2032

Sans frais : 1 800 463-5070
protecteur@protecteurducitoyen.qc.ca

www.protecteurducitoyen.qc.ca

Le *Rapport annuel d'activités 2011-2012* et le *Rapport annuel de gestion 2011-2012* du Protecteur du citoyen peuvent être consultés sur le site www.protecteurducitoyen.qc.ca, à l'onglet Dossiers et documentation.

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012
ISBN 978-2-550-65460-5 (version imprimée) ISBN 978-2-550-65461-2 (version PDF)
ISSN 0701-5984